

التسويق الاستراتيجي

الدكتور محمد الخضر



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

التسويق الاستراتيجي

الدكتور محمد الخضر

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2021

Strategic Marketing

Dr. Mohamad Alkhedr

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2021

الفهرس

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الاستراتيجي

عنوان الموضوع: مدخل إلى التسويق الاستراتيجي ***(****Introduction to strategic marketing)*

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الاستراتيجية (*Business strategy*)، التسويق الاستراتيجي (*Strategic marketing*)، الميزة التنافسية (*Competitive advantage*)، الكفاءات الجوهرية (*Core competencies*)، محفظة أعمال المنظمة (*Business portfolio*)، وحدة الأعمال الاستراتيجية (*Strategic business unite*)، تقسيم السوق (*Market segmentation*)، استهداف الأسواق (*Market targeting*)، التمييز (*Differentiation*)، بناء المكانة الذهنية (*Positioning*)، التخطيط الاستراتيجي (*Strategic planning*)، التوجه بالمنتج (*Product orientation*)، التوجه الإنتاجي (*Production orientation*)، التوجه البيعي (*Selling orientation*)، التوجه السوقي (*Market orientation*)، التوجه الاجتماعي (*Sofitel orientation*).

ملخص الفصل:

يتناول الفصل الأول مدخلاً إلى التسويق الاستراتيجي، حيث يستعرض هذا الفصل تعريف التسويق، وأهم المنتجات الممكن تسويقها، كما يتناول أهم التوجهات التسويقية، ثم يستعرض هذا الفصل موقع التسويق الاستراتيجي ضمن الإدارة الاستراتيجية الكلية للمنظمة. كما يشرح خطوات التسويق الاستراتيجي.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يستوعب الطالب تعريف التسويق وماهية المنتجات.
- يتعرف الطالب على دور التسويق الاستراتيجي ضمن الإدارة الاستراتيجية
- يميز الطالب فرص وتهديدات التسويق في الاقتصاد المعاصر.

- يقارن الطالب بين التوجهات التسويقية.
- يدرك الطالب خطوات التسويق الاستراتيجي.
- يشرح الطالب الأنشطة والقرارات التسويقية الرئيسية.

مخطط الفصل:

- 1-1 تعريف التسويق وماهية المنتجات (*Marketing and product concepts and definitions*)
- 1-2 منافع المنتجات (*Products utilities*)
- 1-3 التخطيط الاستراتيجي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق (*Marketing and business strategic planning*)
- 1-4 تحديات وفرص التسويق في الاقتصاد المعاصر (*Current marketing opportunities and threats*)
- 1-5 دور التسويق الاستراتيجي ضمن الإدارة الاستراتيجية (*The role of strategic marketing within strategic management*)
- 1-6 التوجهات التسويقية (*Marketing Orientations*)
- 1-7 الأنشطة والقرارات التسويقية الرئيسية (*Basic marketing activities and decision*)

1-1 تعريف التسويق وماهية المنتجات:

التسويق بالتعريف هو العملية التي تقوم المنظمة من خلالها باكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين وخلق قيم تشبع هذه الحاجات والرغبات بطريقة أفضل من المنافسين لكسب ولاء الزبائن ومن ثم الحصول على الإيرادات بالمقابل. ويمثل الشكل رقم (1/1) عملية التسويق، حيث يبدو من هذا الشكل بأن حاجات ورغبات الزبائن هي القاطرة الرئيسية في عملية التسويق.

الشكل رقم (1/1): الخطوات الخمسة لعملية التسويق



وقد تكون المنتجات واحدة من التالية:

- **السلع** (*Goods*)**:** هي منتجات ملموسة تتراوح بين الأطعمة المعلبة إلى الطائرات المقاتلة، ومن التذكارات الرياضية إلى الملابس المستعملة. يمكن القول إن تسويقها هو أحد أكثر الأنشطة التجارية شهرة في العالم.
- **الخدمات** (*Services*)**:** هي منتجات غير ملموسة تتكون من أفعال موجهة نحو الأشخاص أو ممتلكاتهم. تقدم البنوك والمستشفيات والمحامين وشركات توصيل الطرود وشركات الطيران والفنادق وفنيي الإصلاح والمربيات ومدبرات المنازل والاستشاريين وسائقي سيارات الأجرة جميع الخدمات. تهيمن الخدمات، بدلاً من السلع الملموسة، على الاقتصادات الحديثة مثل الاقتصاد الأمريكي.
- **الأفكار** (*Ideas*)**:** تشمل البرامج أو القضايا التي تهدف إلى تعزيز فائدة للزبون. تشمل الأمثلة المنظمات الخيرية ذات الصلة بالقضايا مثل الصليب الأحمر، أو جمعية السرطان الأمريكية، أو الأمهات ضد السائقين في حالة سكر، أو حملة مؤسسة *American Legacy Foundation* ضد التدخين.

- **المعلومات**(*Information*): يشمل مسوقو المعلومات على المواقع الإلكترونية (*Fortune.com*) وناشري المجلات والكتب (*Amazon.com*) والمدارس والجامعات (*SVU*) وشركات الأبحاث والكنائس والمنظمات الخيرية. أصبح إنتاج المعلومات وتوزيعها جزءًا حيويًا من اقتصادنا في العصر الرقمي الذي نمر به.
- **المنتجات الرقمية** (*Digital Products*) تعد المنتجات الرقمية مثل البرامج (*Android،Windows*) والموسيقى (*iTunes*) والأفلام من بين أكثر المنتجات ربحية في الاقتصاد. أحدثت التطورات في التكنولوجيا أيضاً دماراً في هذه الصناعات بسبب قدرة القراصنة وبسهولة على نسخ وإعادة توزيع غير القانونيين للمنتجات الرقمية. تعد هذه المنتجات مثيرة للاهتمام بسبب منح منتجيها ترخيصاً للعملاء يسمح لهم باستخدامها، بدلاً من ملكيتها الكاملة.
- **الأفراد** (*People*): إن الترويج الفردي للأشخاص مثل الرياضيين (*Lionel Messi, Roger Federer*) أو المشاهير (*Brad Pitt, Nicole Kidman*) هو عمل ضخم في جميع أنحاء العالم. يتم تبادل وبيع خدمات الرياضيين المحترفين في نظام معقد العقود. يتضمن تسويق الأشخاص على السياسيين (*Donald Trump*) والمتحدثين المحترفين (*Oprah Winfrey*) ومراسلي الأخبار والمغنين (*Tylor Swift*).
- **الأماكن** (*Places*) تقوم جميع المدن والدول بتسويق نفسها للسياح والشركات والمقيمين المحتملين. لقد كان أداء ولاية *Alabama*، على سبيل المثال، جيدًا للغاية في جذب الاستثمار المباشر من قبل الشركات الأجنبية. على مدار العشرين عامًا الماضية، أنشأت ألاباما مصانع تجميع من *Mercedes*و*Honda* و*Hyundai*، بالإضافة إلى العديد من مصانع قطع الغيار والشركات ذات الصلة. فلا عجب أن يعتقد بعض الناس أن ألاباما هي ديترويت الجديدة.
- **التجارب والأحداث** (*Experiences & Events*) يمكن للمسوق الجمع بين مجموعة من السلع أو الخدمات أو الأفكار أو المعلومات أو الأشخاص لإنشاء تجارب فريدة من نوعها أو أحداث فردية. تشمل الأمثلة على ذلك المتنزهات

الترفيهية مثل *Disney World*، والأحداث الرياضية مثل الألعاب الأولمبية أو كأس العالم لكرة القدم، أو المسرح والموسيقى مثل عروض *The Phantom of the Opera* أو حفلة موسيقية للفنانة الكبيرة فيروز أو ماجدة الرومي.

- **الملكية العقارية أو المالية** (*Real or Financial Property*) مثل تبادل الأسهم والسندات والعقارات، قد تُسوّق خارج الإنترنت بالكامل عبر وكلاء العقارات وشركات الاستثمار، وتسوق الآن بشكل متزايد عبر الإنترنت. على سبيل المثال، يُعد موقع *Realtor.com* من أكبر مقدمي خدمة العقارات. وبالمثل، يعد موقع *Schwab.com* أكبر وأعلى تصنيف للوساطة المالية عبر الإنترنت في العالم.

- **المنظمات** (*Organizations*): تسعى جميع المؤسسات تقريبًا إلى إنشاء صور مواتية للجمهور – ليس فقط لزيادة المبيعات أو الاستفسارات، ولكن أيضًا لتوليد حسن النية للعملاء.

1-2 منافع المنتجات:

يجب أن يقدم المنتج واحدة على الأقل أو أكثر من المنافع للمستهلك حين يقوم بشرائه، وفيما يلي شرحاً لهذه المنافع:

- **منفعة الشكل** (*Form Utility*): تتميز المنتجات ذات المنفعة العالية الشكل بسمات تميزها عن المنافسين. غالبًا ما تنتج هذه الاختلافات عن استخدام مواد خام أو أجزاء أو مكونات عالية الجودة؛ أو من استخدام عمليات إنتاج عالية الكفاءة. على سبيل المثال، يقدم مطعم *Ruth's Chris Steakhouse*، الذي يعتبره الكثيرون أحد أفضل المطاعم في البلاد، منفعة أعلى من حيث الشكل مقارنة بالسلاسل الوطنية الأخرى نظرًا لجودة لحوم البقر التي يستخدمونها.
- **فائدة الوقت** (*Time Utility*): تتوفر المنتجات عالية الجودة عندما يريدها العملاء. توفر على سبيل المثال متاجر البقالة والمطاعم وتجار التجزئة المفتوحة على مدار الساعة فائدة استثنائية للوقت. غالبًا ما تكون أكثر المطاعم

نجاحًا حول حرم الجامعات هي تلك التي تفتح على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. يرغب العديد من العملاء أيضًا في دفع المزيد مقابل المنتجات المتاحة في إطار زمني أقصر (مثل التوصيل بين عشية وضحاها عبر *FedEx*) أو للمنتجات المتاحة في الأوقات الأكثر ملاءمة (مثل رحلات الطيران في منتصف النهار).

- **منفعة المكان** (*Place Utility*)**:** تتوفر المنتجات ذات المنفعة العالية في المكان الذي يريده العملاء، وهو عادة أينما يكون العميل في تلك اللحظة (مثل توصيل البقالة إلى المنزل) أو حيث يجب أن يكون المنتج في تلك اللحظة (مثل توصيل الزهور إلى مكان العمل). يعد توصيل أي شيء إلى المنزل (خاصة البيتزا) والمتاجر وآلات البيع والتجارة الإلكترونية أمثلة على فائدة الأماكن الجيدة. تعتبر المنتجات عالية الفائدة في كل من الزمان والمكان ذات قيمة استثنائية للعملاء لأنها توفر أقصى درجات الراحة.

- **فائدة الحيازة** (*Possession Utility*)**:** تتعلق فائدة الحيازة بنقل الملكية من المسوق إلى العميل. المنتجات ذات فائدة الحيازة الأعلى تكون أكثر إرضاءً لأن المسوقين يسهلون الحصول عليها. غالبًا ما يجمع المسوقون الخدمات التكميلية مع السلع الملموسة لزيادة فائدة الحيازة. على سبيل المثال، تعمل متاجر الأثاث التي تقدم شروط ائتمانية سهلة وخدمة التوصيل للمنازل على تعزيز فائدة حيازة سلعها.

- **المنفعة النفسية** (*Psychological Utility*)**:** تقدم المنتجات عالية المنفعة النفسية سمات تجريبية أو نفسية إيجابية يجدها العملاء مُرضية. غالبًا ما تندرج الأحداث الرياضية في هذه الفئة، خاصةً عندما تقوم على المنافسة الشديدة. يمكن للجو والطاقة والإثارة المرتبطة بالتواجد في اللعبة أن تخلق فوائد نفسية للعملاء. على العكس من ذلك، قد يقدم منتج ما فائدة نفسية استثنائية لأنه يفتقر إلى السمات التجريبية أو النفسية السلبية. على سبيل المثال، قد تقدم عطلة إلى الشاطئ أو الجبال فائدة نفسية أكثر لبعض العملاء لأنه يُنظر إليها على أنها أقل إرهاقاً من قضاء عطلة في

.*Disney World*

- **المنفعة الرمزية** (*Symbolic Utility*): تقدم المنتجات عالية المنفعة الرمزية خصائص تعبيرية للزبائن، حيث تقدم العديد من العلامات التجارية مثل *Rolls Royce* وساعات *Rolex* وأزياء *Prada* منافع تعبيرية لمستهلكيها، كما تقدم بعض المنتجات مثل السيجار الكوبي، والكافيار، ووجبات سمك السوشي قيماً تعبيرية أيضاً.

3-1 التخطيط الاستراتيجي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الإدارة الاستراتيجية (*Strategic Management*) هي إدارة موارد المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وهي تتضمن عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة، صياغة الأهداف والاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات. بينما تمثل استراتيجية الأعمال (*Business strategy*) مجموعة التحركات والإجراءات التنافسية التي تستخدمها المنظمة لجذب العملاء والتعامل بنجاح مع المنافسة وتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحدد كيفية تنفيذ الأعمال للوصول إلى الغايات المرجوة.

تصف استراتيجية التسويق (*Marketing Strategy*) كيف ستلبي الشركة احتياجات ورغبات عملائها. يمكن أن تشمل أيضًا الأنشطة المرتبطة بالحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين، مثل الموظفين أو شركاء سلسلة التوريد. ويمكن تعريف استراتيجية التسويق بخطة كيفية استخدام المنظمة لنقاط قوتها وقدراتها لمطابقة احتياجات ومتطلبات السوق. يمكن أن تتكون استراتيجية التسويق من برنامج تسويق واحد أو أكثر؛ يتكون كل برنامج من عنصرين–سوق أو أسواق مستهدفة ومزيج تسويقي (يُعرف أحيانًا باسم العناصر الأربعة للمنتج والسعر والمكان والترويج). لتطوير استراتيجية تسويق، يجب على المنظمة تحديد المجموعة الصحيحة من السوق (الأسواق) المستهدفة ومزيج (مجموعات) التسويق من أجل إنشاء

مزايا تنافسية مميزة على منافسيها (*Ferrell & Hartline, 2011, p.19*).

ينطوي التسويق الاستراتيجي على مطلب تطوير استراتيجية للتعامل مع المنافسين، وتحديد فرص السوق، وتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة، وتخصيص الموارد بين أنشطة التسويق وتصميم هيكل تنظيمي مناسب لضمان تحقيق الأداء المطلوب. إذاً هو الطريقة التي تميز بها الشركة نفسها بشكل فعال عن منافسيها من خلال الاستفادة من نقاط قوتها (الحالية والمحتملة) لتقديم قيمة أفضل للعملاء باستمرار من منافسيها

1-4 تحديات وفرص التسويق في الاقتصاد المعاصر:

- **تحول القوة للعملاء:** ربما كان التغيير الوحيد الأكثر أهمية خلال العقدين الماضيين هو التحول في القوة من المسوقين إلى المستهلكين. بدلاً من قدرة الشركات على التلاعب بالعملاء عبر التكنولوجيا، غالبًا ما يتلاعب الزبائن بالأعمال التجارية بسبب وصولهم إلى المعلومات، والقدرة على مقارنة المتاجر، والسيطرة على الإنفاق. يمكن للمستهلكين مقارنة الأسعار ومواصفات المنتج في غضون دقائق. في كثير من الحالات، يمكن للعملاء تحديد الأسعار الخاصة بهم، مثل شراء تذاكر الطيران على موقع *Priceline.com*. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للعملاء الآن التفاعل مع بعضهم البعض، حيث يسمح كل من *Amazon* و*eBay* للعملاء بمشاركة الآراء حول جودة المنتج وموثوقية الموردين. مع استمرار القوة في التحول إلى العملاء ليس أمام المسوقين سوى القليل من الخيارات سوى التأكد من أن منتجاتهم فريدة وذات جودة عالية، مما يمنح العملاء سببًا لشراء منتجاتهم والبقاء مخلصين لهم.
- **زيادة هائلة في خيارات المنتج:** إن تنوع وتشكيلة السلع والخدمات المعروضة للبيع على الإنترنت وفي المتاجر التقليدية أمر مذهل. يواجه العملاء في متاجر البقالة وحدها خيارات لا حصر لها في ممرات الحبوب والمشروبات

الغازية. يتيح النمو في تجارة التجزئة عبر الإنترنت للعملاء شراء سيارة من *CarsDirect.com* أو علبة من النبيذ المفضل لديهم من *Wine.com*. تتيح زيادة كفاءة المعاملات (على سبيل المثال، الوصول على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، والتسليم إلى المنزل أو المكتب) للعملاء تلبية احتياجاتهم بسهولة ويسر أكثر من أي وقت مضى. علاوة على ذلك، فإن الكميات الهائلة من المعلومات المتاحة على الإنترنت قد غيرت الطريقة التي نتواصل بها، ونقرأ الأخبار، ونتمتع بأنفسنا. عرّضت هذه الزيادة الجذرية في اختيار المنتجات وتوافرها المسوقين إلى غزوات المنافسين من كل ركن من أركان العالم.

- **تجزئة الجمهور ووسائط الإعلام:** دفعت التغييرات في استخدام الوسائط وتوفر وسائل الإعلام الجديدة المسوقين إلى إعادة التفكير في طريقة تواصلهم مع العملاء المحتملين. منذ ظهور تلفزيون الكابل في السبعينيات، أصبح جمهور وسائل الإعلام مجزأ بشكل متزايد. على سبيل المثال، تحول جمهور التليفزيون من الشبكات الثلاث الكبرى (*ABC* و*CBS* و*NBC*) وبدأ في مشاهدة البرامج على *ESPN* و*HGTV* و*Nickelodeon* وقناة *Discovery*. عندما يضاف إلى ذلك نمو الإنترنت والراديو عبر الأقمار الصناعية واتصالات الهاتف المحمول، يصبح من الصعب بشكل متزايد على جهات التسويق الوصول إلى جمهور كبير حقيقي.
- **تغيير عروض القيمة:** حتى قبل أن يبدأ "الركود الكبير" في عام 2008، كان المستهلكون والمشترون من الشركات يواجهون بالفعل زيادة في التكاليف المرتبطة بالطاقة والبنزين والغذاء والضروريات الأخرى. ثم مع ضعف الاقتصاد، اضطر المشترون إلى شد أحزمتهم والبحث عن طرق أخرى لخفض النفقات. بدأ هذا الاتجاه في الواقع بعد انهيار شركات الإنترنت، حيث رأى المستهلكون لأول مرة أنه يمكنهم تجاوز بعض أنواع الشركات والقيام بأشياء لأنفسهم. على سبيل المثال، تضرر وكلاء السفر ووكلاء العقارات بشدة من التجارة الإلكترونية. يلجأ العديد من العملاء الآن

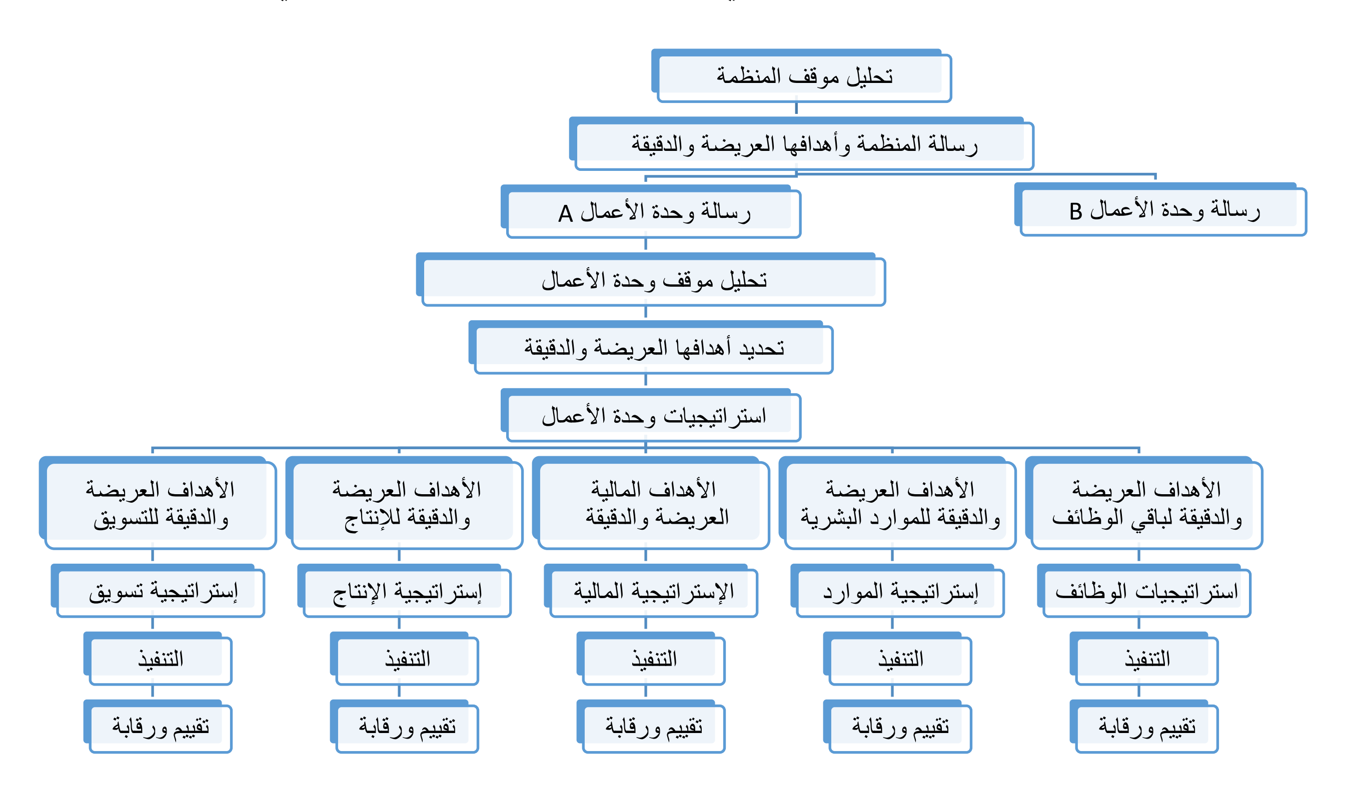
إلى *Travelocity* و*Expedia*، بدلاً من وكلاء السفر، للمساعدة في حجز تذاكر الطيران أو الرحلات البحرية أو الإقامة في الفنادق. حدث تغيير مماثل في صناعة العقارات حيث يقوم المشترون بالبحث عبر الإنترنت (سواء كانوا في المنزل أو العمل أو قطار الأنفاق).

- **تغيير أنماط الطلب:** في بعض الحالات، أدت التغييرات في التكنولوجيا إلى تغيير طلب العملاء على فئات منتجات معينة. الأخبار هي أحد الأمثلة المعروفة، حيث تتباطأ الصحف التقليدية في الاختفاء بينما تستمر أخبار الإنترنت والهاتف المحمول في النمو. الآن، تم طي العديد من شركات الصحف وبعضها على وشك الانهيار، في حين أن شركات أخرى خفضت النشر إلى بضعة أيام فقط في الأسبوع. مثال آخر هو النمو الهائل في التوزيع الرقمي للموسيقى والفيديو. أدى نجاح أجهزة *iPod* و*iTunes* و*YouTube* و*Netflix* من *Apple*، إلى جانب التكامل المستمر بين التلفزيون وأجهزة الكمبيوتر، إلى تحويل الطلب بشكل كبير إلى صناعات التسجيل والأفلام. تكافح شركات الإنتاج السينمائي الأميركية مع انخفاض الطلب في المسارح وانخفاض شعبية أقراص *DVD* حيث يبحث العملاء بشكل متزايد عن خيارات الأفلام عبر الإنترنت.
- **الخصوصية والأمان والمخاوف الأخلاقية:** أدت التغييرات في التكنولوجيا إلى جعل مجتمعنا أكثر انفتاحًا مما كان عليه في الماضي. نتيجة لذلك، أجبرت هذه التغييرات جهات التسويق على معالجة المخاوف الحقيقية بشأن الأمان والخصوصية، سواء عبر الإنترنت أو في وضع عدم الاتصال. لقد جمعت الشركات دائمًا معلومات روتينية عن عملائها. الآن، أصبح العملاء أكثر انسجامًا مع هذه الجهود والأغراض التي سيتم استخدام المعلومات من أجلها. على الرغم من أن العملاء يقدرون راحة التجارة الإلكترونية، يريدون تأكيدات بأن معلوماتهم آمنة وسرية.

5-1 دور التسويق الاستراتيجي ضمن الإدارة الاستراتيجية:

تحتاج جميع المنظمات إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق ببيئتها الخارجية. يجب أن تتناول الاستراتيجية قضايا مثل العملاء والمنافسين واتجاهات السوق. يجب أن تكون استباقية بدلاً من مجرد الرد على الأحداث. بهذه الطريقة، يمكن للاستراتيجية اكتشاف التغييرات في بيئة الأعمال والتأثير عليها. يحدد التسويق، بطبيعته، كيفية تفاعل المنظمة مع مكانها في السوق. يمثل الشكل رقم (2/1) مكانة التخطيط الاستراتيجي للتسويق ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

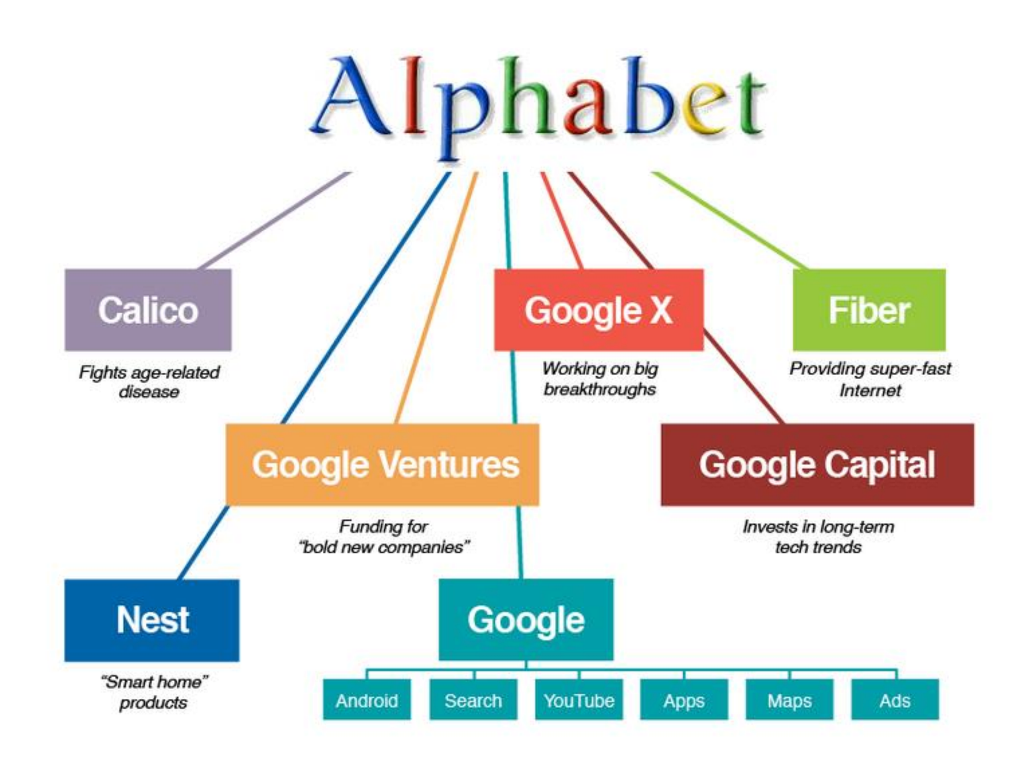
الشكل رقم (2/1): مكانة التخطيط الاستراتيجي للتسويق ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة



وبالتالي، فإن كل التخطيط الاستراتيجي، بدرجة أكبر أو أقل، يتطلب عنصرًا تسويقياً. بهذه الطريقة فقط يمكن للمنظمات أن تستجيب استراتيجيًا لاحتياجات العملاء والضغوط التجارية. ويمثل الشكل رقم (3/1) محفظة أعمال شركة *Alphabet*،

يتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى المحفظة ككل في الإدارة العليا للمحفظة، ثم يُخطط لكل وحدة أعمال على حدا بناء على خطط المحفظة.

الشكل رقم (3/1): التخطيط الاستراتيجي لمحفظة ووحدات أعمال *Alphabet*



1-6 التوجهات التسويقية (*Marketing Orientations*):

من الممكن اعتبار التسويق أكثر من مجرد نشاط وظيفي. يمكن اعتباره فلسفة عمل. هنا تتبنى المنظمة توجهًا تسويقيًا– النجاح من خلال عملية فهم وتلبية احتياجات العملاء. في الأساس، يحدد توجه الشركة (*Company orientation*) فلسفتها التجارية الأساسية، مع إبراز ما يُنظر إليه على أنه الطريق الأساسي للنجاح. وفيما يلي شرحاً لأهم التوجهات التسويقية



- **التوجه الإنتاجي:** يُعزى نجاح الأعمال إلى كفاءة الإنتاج. ينصب التركيز على الإنتاج الضخم واقتصاديات الحجم والرقابة على التكاليف. لا يأخذ هذا التوجه بالحسبان رغبات الزبائن. من الأمثلة على منظمات تتبع هذا التوجه المنظمات الصينية مثل سيارات *BYD*، أو شركة *Bic*

- **التوجه بالمنتج:** يعتمد على فكرة أن ابتكار المنتجات وتصميمها بشكل متفوق سيجعل المشترين يتهافتون. يعاني هذا التوجه في أنه قد لا يأخذ بالحسبان رغبات الزبائن كونه تُطور منتجات ومواصفات بهدف الابتكار وليس بناء على رغبة الزبون. كما أنه يساهم في زيادة التكاليف. من الأمثلة على منظمات تتبع هذا التوجه شركة *Nokia* عندما زودت هواتفها المحمولة بغلاف بلاتيني مقاوم للخدش أدى إلى زيادة سعر الجهاز وإحساس الزبائن بعدم الحاجة إلى مثل هذه الخاصية المكلفة.



- **التوجه البيعي (*Selling Orientation*):** يعتبر حجم المبيعات هو العامل الرئيسي المحدد للنجاح. ينصب التركيز على البيع المكثف الذي يقنع العميل بالشراء. بالنظر إلى أن العملية مدفوعة بأهداف المبيعات، فإن المنظور قصير الأجل هو المسيطر، مع القليل من الاهتمام ببناء علاقات طويلة الأجل.

- **التوجه بالسوق (*Market orientation*):** كما ذُكر سابقًا، ينبع النجاح من فهم وتلبية احتياجات العملاء. تبدأ هذه العملية مع العميل وتستخدم طلب العميل الفعلي كوسيلة لتركيز الموارد. يُقدم ما يريده السوق. بالإضافة إلى ذلك،

يتم التعرف على أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. وتسعى المنظمة التي تتبع هذا التوجه إلى بناء الولاء وتقديم قيمة أعلى باستمرار. من الضروري الوعي بكفاءة واستراتيجيات المنافسين من أجل تحسين هذه العملية. تتبع معظم المنظمات العالمية الكبيرة هذا التوجه مثل: *Google* و*Apple* و*Amazon* و*Audi* وغيرها الكثير.

- **التوجه الاجتماعي**: إن المنظمات التي تتبع هذا التوجه التسويقي تحرص عند اتخاذ قرارتها إلى تحقيق ثلاثة أهداف: إشباع حاجات الزبائن بالشكل الأمثل وتحقيق الأرباح للمنظمة وتحقيق مصلحة المجتمع من الأمثلة عليها شركات *Ikea* و*Tesla*.



1-7 الأنشطة والقرارات التسويقية الرئيسية

يجب أن تتعامل المنظمات مع عدد من الأنشطة والقرارات في تسويق منتجاتها للعملاء. هذه الأنشطة تختلف في كل من التعقيد والنطاق. سواء كانت المشكلة تتعلق بتغيير مطعم محلي لإعلان إحدى الصحف، أو شركة كبيرة متعددة الجنسيات تطلق منتجًا جديدًا في سوق خارجية، فإن جميع الأنشطة التسويقية تشترك في شيء واحد: تهدف إلى إعطاء العملاء سببًا

لشراء منتج المؤسسة

1-7-1 التخطيط الاستراتيجي: إذا كان لدى المنظمة أي فرصة للوصول إلى أهدافها وغاياتها، فيجب أن يكون لديها خريطة طريق للوصول إلى هناك. تحدد الاستراتيجية خطة اللعبة للنجاح في المنظمة. يتطلب التسويق الفعال تخطيطاً استراتيجياً سليماً على عدد من المستويات في المنظمة. يهتم المخططون في المستويات العليا للمؤسسة بالقضايا الكلية مثل مهمة الشركة وإدارة مزيج وحدات الأعمال الاستراتيجية واكتساب الموارد وتوزيع النفقات وقرارات سياسة الشركة. يهتم المخططون في المستويات الوسطى، عادةً ما يكون قسمًا أو وحدة أعمال استراتيجية، بقضايا مماثلة، لكنهم يركزون على تلك التي تتعلق بمنتجهم/سوقهم الخاص. التخطيط الاستراتيجي في المستويات الدنيا من المنظمة هو أكثر تكتيكية في طبيعته، يهتم المخططون بتطوير خطط التسويق-خطط ألعاب أكثر تحديدًا لربط المنتجات والأسواق بطرق تلبي كل من الأهداف التنظيمية وأهداف العملاء.

1-7-2 البحث والتحليل: يعتمد التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير على توافر المعلومات وتفسيرها. بدون شريان الحياة هذا، سيكون التخطيط الاستراتيجي تمرينًا طائشًا ومضيعة للوقت. لحسن الحظ، ينعم مخططو اليوم بوفرة المعلومات بسبب تطور التكنولوجيا والإنترنت. ومع ذلك، فإن التحدي المتمثل في العثور على المعلومات الصحيحة وتحليلها لا يزال قائما. كما وجد العديد من مخططي التسويق، فإن الحصول على المعلومات الصحيحة لا يقل أهمية عن امتلاك المنتج المناسب. اعتاد المسوقون على إجراء البحوث وتحليلها، لا سيما فيما يتعلق باحتياجات وآراء ومواقف عملائهم. على الرغم من أن تحليل العملاء أمر حيوي لنجاح خطة التسويق، يجب أن يكون لدى المنظمة أيضًا إمكانية الوصول إلى ثلاثة أنواع أخرى من المعلومات والتحليل: التحليل الداخلي والتحليل التنافسي والتحليل البيئي. يتضمن التحليل الداخلي مراجعة موضوعية

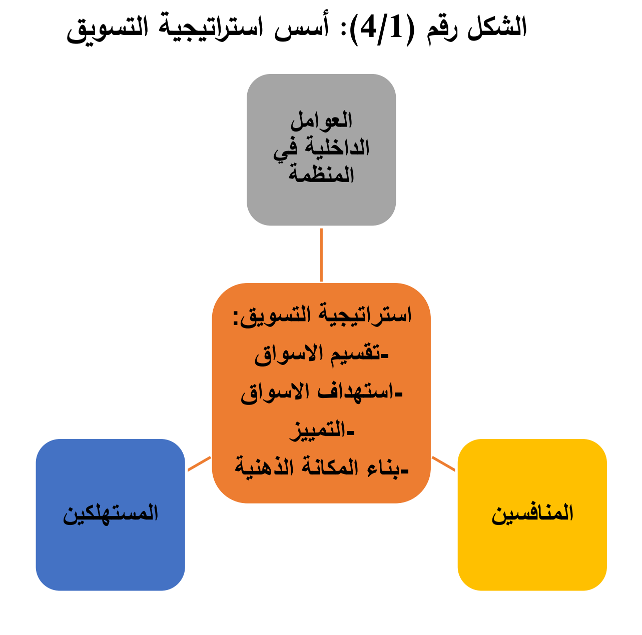
للمعلومات الداخلية المتعلقة بالاستراتيجية الحالية للشركة وأدائها، بالإضافة إلى توافر الموارد الحالية والمستقبلية. ويتضمن تحليل البيئة التنافسية (المعروف بشكل متزايد بالذكاء التنافسي) على تحليل القدرات ونقاط الضعف ونوايا الشركات المنافسة أما تحليل البيئة الخارجية (المعروف أيضًا باسم المسح البيئي) فيتضمن تحليل الأحداث والاتجاهات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والثقافية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة وجهودها التسويقية. يستخدم بعض مخططي التسويق مصطلح تحليل الموقف للإشارة إلى العملية الشاملة لجمع وتفسير المعلومات الداخلية والتنافسية والبيئية.

1-7-3 تطوير ميزة تنافسية (*Competitive advantage*): يجب أن تمتلك الشركة ميزة تنافسية واحدة أو أكثر يمكنها الاستفادة منها في السوق من أجل تحقيق أهدافها ولتحقق النجاح. **الميزة التنافسية هي شيء تقوم به الشركة بشكل أفضل من منافسيها مما يمنحها ميزة في خدمة احتياجات العملاء و/أو الحفاظ على علاقات مرضية للطرفين مع أصحاب المصلحة المهمين.** تعد المزايا التنافسية أمرًا بالغ الأهمية لأنها تحدد الاتجاه أو التركيز الاستراتيجي لبرنامج التسويق بأكمله. عندما ترتبط هذه المزايا بفرص السوق، يمكن للشركة أن تقدم للعملاء سببًا مقنعًا لشراء منتجاتهم. بدون ميزة تنافسية، من المحتمل أن تكون الشركة ومنتجاتها مجرد عرض إضافي بين بحر من المنتجات. لقد نجحت شركة *Apple* على سبيل المثال في الاستفادة من الابتكار وتجربة العملاء للحفاظ على ميزة تنافسية كبيرة في أجهزة الكمبيوتر ومشغلات الموسيقى المحمولة وتوزيع الموسيقى والأفلام. تقوم *Apple* بتجميع برامج الوسائط المتعددة وتجربة المستخدم الأعلى تصنيفًا في هذا المزيج. ونتيجة لذلك، تبقى شركة *Apple* قادرة على تسعير منتجاتها بشكلٍ أعلى من المنافسين، حيث تنخرط معظم الشركات المصنعة لأجهزة الكمبيوتر في حروب الأسعار

1-7-4 استراتيجية التسويق (*Marketing Strategy*): هي النهج الأساسي الذي ستستخدمه وحدة الأعمال لتحقيق أهدافها

وتتألف من قرارات مفصلة (استراتيجيات) بشأن تقسيم الأسواق واختيارها، بناء المكانة الذهنية والتمييز، المزيج التسويقي وتخصيص نفقات التسويق. تتميز استراتيجية التسويق بما يلي: تحليل بيئة الأعمال وتحديد احتياجات العملاء المحددة، مطابقة الأنشطة/المنتجات مع شرائح العملاء وتنفيذ البرامج التي تحقق مركزًا تنافسيًا متفوقًا على المنافسين. لذلك، تتناول استراتيجية التسويق ثلاثة عناصر –العملاء والمنافسون وقضايا الشركة الداخلية، يبين الشكل رقم (4/1) أسس استراتيجية التسويق.

الشكل رقم (4/1): أسس استراتيجية التسويق



يؤخذ بالحسبان بداية العملاء، كيف يُعرف السوق، وما هي الشرائح الموجودة، ومن يجب استهدافه؟ ثانيًا، ما هي أفضل طريقة لإنشاء مركز تنافسي؟ ويجب قبل القيام بذلك يُفهم تفصيليا كل من المنافسين ضمن قطاعات السوق المستهدفة. أخيرًا، تُطابق قدرات الشركة الداخلية مع احتياجات العملاء. يجب أن يمكّن الإنجاز الناجح لهذه العوامل المنظمة من تطوير والحفاظ على موقع قوي في السوق.

تهدف استراتيجية التسويق بشكل أساسي إلى تقديم ما يلي:

- **التقسيم (*Segmentation*):** تقسم هذه العملية السوق إلى مجموعات تظهر الخصائص والسلوكيات والمواقف المشتركة. تهدف هذه العملية في الأساس إلى فهم الحاجة والتنبؤ بردود الفعل و / أو الطلب.
- **الاستهداف (*Targeting*):** ينطوي على تقييم واختيار قطاعات السوق. تبحث المنظمة عن فرص مستدامة يمكن فيها بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
- **التمييز(*Differentiation*):** تنطوي هذه المرحلة على تمييز المنتج عن المنافسين وتقديم سبب/أسباب تدفع الزبائن لشراء منتج المنظمة بدلا من منتجات المنافسين، قد يكون التميّز بالمواصفات، بالسعر، بالخدمة، بالموظفين، بقنوات التوزيع.
- **تحديد المكانة الذهنية (*Positioning*):** يُؤسس في هذه المرحلة مركزًا ذهنيا متميزًا للعلامة التجارية مقارنة بالمنافسين مثل *Sensodyne* للأسنان الحساسة و*Close-up* للنفس المنعش. يجب أن يعتمد الموقف التنافسي المعتمد على مطابقة سمات المنتج لاحتياجات العملاء.

وغني عن البيان أن المكونات الرئيسية الثلاثة لاستراتيجية التسويق –العملاء والمنافسون وعوامل الشركة الداخلية متغيرة باستمرار. لذلك، يجب على المؤسسات تطوير ونشر العمليات والإجراءات والتقنيات التي تضمن أن تكون استراتيجية السوق:

- تتعلق ببيئة الأعمال الحالية/المستقبلية
- مستدامة
- تحقيق الفوائد المثلى لكل من المؤسسة والعملاء

- تم تنفيذه بشكل صحيح.

1-8 خطوات التسويق الاستراتيجي:

- **التحليل الاستراتيجي (***Strategic analysis***):** للمضي قدمًا، يجب أولاً الإجابة على السؤال؛ أين نحن؟ تستلزم هذه المرحلة فحصًا تفصيليًا لبيئة الأعمال والعملاء ومراجعة داخلية للمؤسسة نفسها. تساعد الأدوات مثل تحليل المحفظة ونماذج هيكل الصناعة الإدارة على التقييم الموضوعي للوضع الحالي للمؤسسة. وبالمثل، من المهم تطوير بعض وجهات النظر فيما يتعلق بالاتجاهات المستقبلية. يتم تحقيق ذلك من خلال التنبؤ وتحديد الافتراضات حول اتجاهات السوق المستقبلية.
- **صياغة الأهداف والاستراتيجية (***Setting goals & strategies***):** بعد تحليل الوضع في المرحلة الأولى، تُحدد طريقة المضي قدمًا. تتضمن الصياغة تحديد الهدف الاستراتيجي، يحتاج المديرون إلى صياغة استراتيجية تسويق تولد ميزة تنافسية وتضع منتجات المؤسسة بشكل فعال. لكي تكون المنظمة ناجحة فيما سبق، يجب أن يعتمد هذا على الكفاءات الأساسية (*Core Competencies*). خلال هذه المرحلة، يعد تطوير المنتج والابتكار من الأنشطة الاستراتيجية، مما يوفر إمكانية تعزيز المركز التنافسي وتطوير المنتجات والعلامات التجارية بشكل أكبر. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الصياغة على الحاجة إلى تكوين علاقات مع العملاء والشركات الأخرى. على نحو متزايد، تدرك المؤسسات أنها لا تستطيع أن تفعل كل شيء بنفسها وتتطلع إلى تكوين مشاريع وشراكات مشتركة. تنتهي مرحلة الصياغة بوضع خطة تسويق استراتيجية.

- **التنفيذ (*Implementation*):** يقوم مديرو التسويق بتنفيذ البرامج والإجراءات التي تحقق أهدافًا استراتيجية. غالبًا ما تركز هذه الإجراءات على العناصر الفردية للمزيج التسويقي. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع عملية للمراقبة والتحكم.
- **الرقابة (*Control*):** تتم الرقابة على عملية تنفيذ الاستراتيجيات لكشف الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقا لحظة حصولها للتمكن من التعديل والتقويم بسهولة وتكلفة أقل.

خاتمة الفصل الأول:

تناول الفصل تعريف التسويق موضحاً أهمية إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وتصميم برامج تسويقية موجهة بالزبون، كما تناول هذا الفصل أهم أنواع المنتجات ومنافعها. ثم تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين تحديات وفرص التسويق في الاقتصاد المعاصر وشرح لاحقاً دور التسويق الاستراتيجي كجزء ضمن الإدارة الاستراتيجية. وشُرحت التوجهات التسويقية الأساسية بدءاً من التوجه بالمُنتج إلى التوجه بالإنتاج فالتوجه البيعي فالتوجه التسويقي وصولا إلى التوجه الاجتماعي.

المراجع المستخدمة في الفصل الأول

1. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
4. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
5. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*
6. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*
7. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*
8. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited. 4.*
9. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
10. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
11. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*

أسئلة الفصل الأول:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	لا يختلف التسويق الاستراتيجي عن الإدارة الاستراتيجية		✓
2	ينضوي التسويق الاستراتيجي ضمن إطار الإدارة الاستراتيجية	✓	
3	تمتلك المنتجات العديد من المنافع	✓	
4	تتضمن الخطوة الأولى للتسويق الاستراتيجي على وضع الأهداف		✓
5	يجب أن يقدم المنتج الواحد مختلف أنواع المنافع في نفس الوقت		✓
6	يركز التوجه التسويقي على تحقيق مصالح المجتمع أيضاً		✓

أسئلة متعددة الخيارات:

1- تركز المنظمات ذات التوجه التسويقي على:

A. تكاليف المنتج

B. مواصفات المنتج

C. الجهود الترويجية

D. <u>السوق</u>

2- **يركز التسويق الاجتماعي على ...**

A. مصالح الزبائن

B. مصالح الشركة

C. مصالح المجتمع

D. <u>كل مما سبق</u>

3- غالبًا ما تندرج الأحداث الرياضية في فئة....

A. <u>المنفعة النفسية</u>

B. المنفعة الزمنية

C. منفعة الحيازة

D. ولا إجابة مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

<u>أنواع المنافع</u>

ابحث في أنواع المنافع.

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20.   توجيه للإجابة: الفقرة 1-2/

<u>علاقة التسويق الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية</u>

ابحث علاقة التسويق الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30.   توجيه للإجابة: الفقرة1-5/

الفصل الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

عنوان الموضوع: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة *(Analysis of Organization's Internal Environment)*

الكلمات المفتاحية:

القدرات التنظيمية (*Organizational capabilities*)، الأصول التنظيمية (*Organizational assets*)، الكفاءات التنظيمية (*Organizational competencies*)، المراجعة التسويقية (*Marketing Audit*)، أدوات التدقيق والمراجعة (*Auditing Tools*)، تدقيق فعالية التسويق (*Reviewing marketing effectiveness*)، تحديد قوى وضعف المنظمة (*Identifying strengths and weaknesses*)، مصفوفة حصة نمو مجموعة بوسطن الاستشارية (*BCG*)

ملخص الفصل:

يناقش الفصل الثاني القدرات التنظيمية للمؤسسة من أصول وكفاءات، ثم يستعرض هذا الفصل عملية المراجعة التسويقية وأهم مكوناتها. ثم يناقش الفصل الثاني أدوات التدقيق والمراجعة بدء بتدقيق فعالية التسويق وتحديد قوى وضعف المنظمة وأداة تقييم المنتجات/ وحدات الأعمال وهي مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وسلسلة القيمة.

المخرجات والأهداف التعليمية:

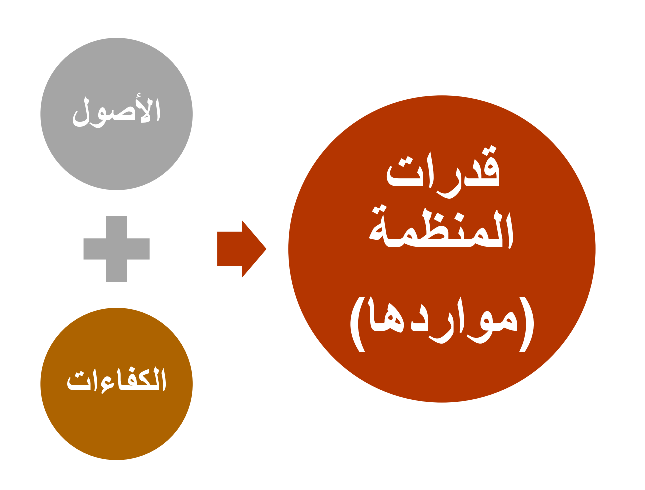
- يشرح الطالب القدرات التنظيمية
- يميز الطالب بين الأصول التنظيمية والكفاءات التنظيمية
- يجادل الطالب في أسلوب المراجعة التسويقية
- يشرح الطالب أدوات التدقيق والمراجعة
- يتمكن الطالب من استخدام أداة تدقيق فعالية التسويق

- يشرح الطالب مصفوفة حصة نمو مجموعة بوسطن الاستشارية

مخطط الفصل:

- 2-1 القدرات التنظيمية (*Organizational capabilities*)
- 2-2 الأصول التنظيمية (*Organizational assets*)
- 2-3 الكفاءات التنظيمية (*Organizational competencies*)
- 2-4 المراجعة التسويقية (*Marketing Audit*)
- 2-5 أدوات التدقيق والمراجعة (*Auditing Tools*)
- 2-5-1 تدقيق فعالية التسويق (*Reviewing marketing effectiveness*)
- 2-5-2 تحديد قوى وضعف المنظمة (*Identifying strengths and weaknesses*)
- 2-5-3 مصفوفة حصة نمو مجموعة بوسطن الاستشارية (*BCG*)
- 2-5-4 سلسلة القيمة (*Value Chain*)

2-1القدرات التنظيمية(Organizational capabilities)



تُعرف الموارد (*resources*) في هذا الفصل على أنها جميع الأصول (*assets*) والكفاءات (*competencies*) التي يمكن للمنظمة استخدامها والحصول عليها. تُعطى الأصول تعريفًا واسعًا ليشمل كل من رأس المال الملموس وغير الملموس للمنظمة. الكفاءات هي المهارات الموجودة داخل المنظمة. يوفر تطبيق هذه المهارات لنشر الأصول المتاحة بشكل فعال القدرات الاستراتيجية للمؤسسة في السوق. لذلك تُعرّف قدرات الشركة (*Capabilities*) على أنها مزيج من الأصول والكفاءات التي تدل على القدرة التنافسية للمؤسسة. بالتالي، فإن إنشاء القدرات الحالية والمحتملة للمؤسسة يعتمد على تقييم جانبين من مواردها: الأصول (*Assets*) والكفاءات (*Competencies*).

2-2 الأصول التنظيمية (*Organizational assets*)

الأصول التنظيمية هي رأس المال المتراكم المالي وغير المالي الذي تمتلكه الشركة تحت تصرفها. هذه الأصول ملموسة وغير ملموسة على حد سواء وتشمل:

2-2-1 **الأصول المالية:** مثل رأس المال العامل، أو توافر التمويل الاستثماري، والجدارة الائتمانية.

2-2-2 **الأصول المادية:** ملكية المرافق والممتلكات. يمكن في قطاع التجزئة أن تكون ملكية منفذ بيع في موقع رئيسي

من الأصول المهمة.

2-2-3 الأصول التشغيلية: مصنع الإنتاج والآلات وتقنيات العمليات.

2-2-4 أصول الأفراد: كمية الموارد البشرية المتاحة للمنظمة ونوعية هذا المورد من حيث خلفيتهم وقدراتهم.

2-2-5 الأصول القابلة للتنفيذ قانونًا: ملكية حقوق الطبع والنشر وبراءات الاختراع واتفاقيات الامتياز والترخيص.

2-2-6 الأنظمة: نظم المعلومات الإدارية وقواعد البيانات والبنية التحتية العامة لدعم أنشطة اتخاذ القرار.

2-2-7 أصول التسويق: لها أهمية خاصة في تطوير استراتيجية التسويق. تنقسم أصول التسويق هذه إلى أربع فئات رئيسية:

2-2-7-1 الأصول المستندة إلى العملاء: هذه هي الأصول التي يرى العميل أنها مهمة مثل:

- الصورة والسمعة: يتعلقان بالشركة والاعتراف بهويتها المؤسسية.
- مزايا العلامة التجارية: إنها مهمة بسبب الوقت والاستثمار المطلوبين في بنائها (قيمة العلامة التجارية، الارتباطات الذهنية، براءات الاختراع). بمجرد أن تتمتع العلامات التجارية الفعالة المنشأة بمستويات عالية من ولاء العملاء، يجب إنشاء مراكز تنافسية يمكن الدفاع عنها والحصول على أرباح أعلى لأن العملاء يشعرون أن السعر الأعلى يُستحق من خلال القيمة المضافة التي توفرها لهم العلامة التجارية. تظهر العلامات التجارية الضعيفة بالطبع الخصائص المعاكسة.
- الريادة في السوق: قد لا تكون العلامة التجارية القوية هي الرائدة في السوق، لكن الشركة الرائدة للعلامة التجارية تتمتع بمزايا مميزة مثل التغطية الممتازة للسوق والتوزيع على نطاق واسع والمراكز المفيدة في منافذ البيع بالتجزئة.

- بلد المنشأ: يربط المستهلكون سمات معينة ببلدان مختلفة، ثم تصبح مرتبطة بمنظمة أو علامة تجارية مشتقة من تلك الدولة المعينة. على سبيل المثال ترتبط ألمانيا بالكفاءة والجودة، فتستفيد منتجات مثل *Mercedes* و*BMW* من هذا التصور لبلدهم الأصلي ويعزز موقعها الجيد في السوق.
- المنتجات والخدمات الفريدة: هذه هي الأصول الرئيسية. يمكن بناء تميزها في السوق على عدد من السمات مثل السعر أو الجودة أو التصميم أو مستوى الابتكار.

2-2-7-2 الأصول القائمة على التوزيع

يعد توزيع منتج بنجاح في السوق نشاطًا تسويقيًا بالغ الأهمية. لذلك يكمن عدد من الأصول المحتملة في هذا المجال مثل:

- حجم شبكة التوزيع وجودتها: يجب النظر إلى حجم شبكة التوزيع ليس فقط من حيث الانتشار الجغرافي ولكن من حيث كثافة تلك التغطية على الأرض. قد توزع المنظمة فقط على منطقة جغرافية معينة من السوق الوطنية، ولكنها قد أقامت وجودًا قويًا في تلك المنطقة وتكون مهيمنة محليًا. ينبغي النظر إلى الجودة من حيث الملاءمة للهدف. هناك مجموعة من العوامل التي يمكن استخدامها للحكم على جودة شبكة التوزيع مثل القدرة على ضمان التوريد أو المهل الزمنية أو القدرة على الاستجابة بسرعة.
- مستوى التحكم في قنوات التوزيع: تتمتع المؤسسة التي يمكنها ممارسة السيطرة على قنوات التوزيع الرئيسية في السوق بميزة كبيرة، مما يجعل التحكم أحد الأصول التسويقية الرئيسية. على سبيل المثال *Irn-Bru* هي الشركة الرائدة في السوق في سوق المشروبات الغازية في إسكتلندا، ومع ذلك نجحت شركة *Coca-Cola* في إيقاف توزيع *Irn-Bru* من خلال مطاعم الوجبات السريعة في ماكدونالدز لصالح *Coca-Cola*. تمكنت شركة *Coca-Cola* من

التحكم في قناة التوزيع هذه بسبب علاقتها العالمية مع ماكدونالدز.

2-2-7-3 الأصول الداخلية

هناك عدد من الأصول التنظيمية الداخلية التي تقع خارج وظيفة التسويق ولكن يمكن نشرها لمنح مزايا لأنشطة التسويق. من المهم تحديد الأصل الأساسي بدلاً من مجرد النشاط. إنها الأصل الذي يمكن نشره بطرق جديدة لخلق مزايا إضافية. هناك مجموعة من الأصول التنظيمية التي قد تعطي مزايا لأنشطة التسويق:

- هيكل التكلفة: قد تكون المنظمة قادرة على تحقيق تكاليف أقل من المنافسين من خلال زيادة استخدام القدرات وتحسين وفورات الحجم أو عن طريق تطبيق أحدث أو أكثر ابتكارا للتكنولوجيا. قد يسمح هذا للتسويق بتحديد أسعار أقل من المنافسين.
- أنظمة المعلومات: يمكن تطبيقها على أنشطة البحث التسويقي لجمع وتحليل معلومات العملاء والمنافسين والسوق. يمكن أيضًا استخدام هذه الأنظمة لإنشاء قواعد بيانات العملاء التي تعد أحد الأصول التسويقية التي يمكن استغلالها.

هناك أيضًا بعض الكفاءات التنظيمية التي تقع خارج وظيفة التسويق والتي يمكن استخدامها لخلق مزايا في الأنشطة التسويقية مثل:

- ثقافة الابتكار: القدرة على خلق والحفاظ على ثقافة الابتكار هي كفاءة مهمة. تسهل هذه الكفاءة أنشطة مثل تطوير المنتجات الجديدة وخدمة العملاء من خلال تمكين موظفي الخطوط الأمامية من تطوير حلول إبداعية لمشاكل العملاء والإعلان من خلال الاستعداد لتبني الأفكار الإبداعية.

- مهارات الإنتاج: قد تســـمح هذه المهارات بإنتاج مؤســـســـة ما بمزيد من المرونة أو بجودة أعلى أو فترات زمنية أقصر، ويمكن استخدامها جميعًا للاستفادة من وظيفة التسويق.

2-2-7-4 الأصول القائمة على التحالف

هناك عدد من المجالات التي يرتبط فيها الأصل بعلاقة خارجية رسمية أو غير رسمية. يمكن أن تسمح هذه الاتفاقيات مع جهات خارجية للمؤسسة بالحصول على:

- الوصول إلى الأسواق: من خلال الموزعين المحليين الذين لا تستطيع المنظمة تغطيتها بقاعدة مواردها الحالية.
- الخبرة الإدارية: من وكالات خارجية غير متوفرة داخل الشركة.
- الوصول إلى التطورات أو العمليات التكنولوجية: من خلال الترخيص أو المشاريع المشتركة.
- اتفاقيات حصـــرية: مع أطراف ثالثة مثل *Coca-Cola* و *McDonald's* المذكورة أعلاه ، والتي تســـتبعد فعليًا المنافسين.

2-3 الكفاءات التنظيمية (*Organizational competencies*)

هي القدرات والمهارات المتاحة للشركة لتنظيم الاستغلال الفعال لأصول الشركة. يتيح الجمع بين الأصول وهذه المهارات للمؤســـســـة القيام بأنشـطة محددة. إن الأنشـطة مثل إنتاج المنتجات المبتكرة هي عبارة عن مقدرة (*Capability*) تنشـأ من الأصــول (*Assets*) والكفاءات الأســاســية (*Competencies*) للمنظمة. يمكن أن تكمن هذه الكفاءات في مســتويات صــنع القرار الثلاثة: اســتراتيجية ووظيفية وتشــغيلية، وعلى ثلاثة مســتويات في هيكل المنظمة: على مســتوى الشــركات والفريق والأفراد:

- **الكفاءات الاســــتراتيجية (*Strategic competencies*):** تتعلق بالمهارات الإدارية والدافع والتوجه الاســــتراتيجي للمنظمة. يجب تقييم المهارات في مجموعة من المجالات مثل القدرة على: خلق رؤية اســــتراتيجية، والتواصـــل والتحفيز وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الظروف المتغيرة والتعلم والابتكار
- **الكفاءات الوظيفية (*Functional competencies*):** تشير إلى المهارات المتاحة للمنظمة لإدارة أنشطتها في مختلف المجالات الوظيفية مثل التمويل والعمليات والتســويق. يجب تقييم وظيفة التســويق بناءً على مهاراتها مثل التعامل مع علاقات العملاء وإدارة القنوات وإدارة المنتجات وابتكار المنتجات وتطوير المنتجات الجديدة.
- **الكفاءات التشــغيلية (*Operational competencies*):** هذه المهارات (***Skills***) ضــرورية لتشــغيل العمليات اليومية عبر المجالات الوظيفية للمؤسسـة. كمثال في وظيفة التسويق، ستشمل هذه المهارات تنسيق وتنفيذ: أنشطة فريق المبيعات، والحملات الترويجية، وأنشطة العلاقات العامة، والعروض الخاصة والخصومات، وتحديث تغليف المنتج ووضـع العلامات. عندما يتم التعاقد من الباطن على هذه الأنشـطة مع أطراف ثالثة مثل وكالات العلاقات العامة، فإن المهارات التي يجب تقييمها هي قدرات التنسيق والسيطرة على هذه العلاقات الخارجية.
- **الكفاءات الفردية (*Individual competencies*):** هذه هي القدرات (*Abilities*) والمهارات (*Skills*) التي تكمن في الأفراد في المنظمة. لا تســـتند هذه الكفاءات إلى مهارات الفرد في عزلة، ولكن على ما إذا كان الأفراد لديهم المهارات المطلوبة لتنفيذ المهام التي يواجهونها في مجال مسؤوليتهم، سواء على المستوى الاستراتيجي أو الوظيفي أو التشغيلي.
- **كفاءات الفريق (*Team competencies*):** من الضـــروري للأفراد في المنظمات العمل معًا في فرق. قد تكون هذه فرقًا تم تشــكيلها على أســاس رســمي أو غير رســمي. على الرغم من قاعدة المهارات المحددة للأفراد المعنيين،

تتطلب المجموعة أيضًا المهارات اللازمة للعمل معًا كفريق. يعتمد أحد العناصر الأساسية لإدارة المشروع الناجحة على كفاءات الفريق هذه.

- **الكفاءات على مســتوى الشــركة** (*Corporate-level competencies*): هناك المهارات التي تنطبق على المنظمة بأكملها، لتنفيذ المهام على المستوى الاستراتيجي والوظيفي والتشغيلي.

4-2 المراجعة التسويقية (*Marketing Audit*)

هي الوسـائل التي يمكن للشـركة من خلالها تحديد نقاط القوة والضـعف الخاصـة بها من حيث صـلتها بالفرص والتهديدات الخارجية. وبالتالي فهي طريقة لمســـاعدة الإدارة على اختيار مكان لها في تلك البيئة بناءً على عوامل محددة. تهدف المراجعة التسويقية بشكل خاص إلى مراجعة الأنشطة التسويقية للمؤسسة وهي مقسمة إلى خمسة مجالات متميزة:

- تدقيق استراتيجية التسويق (*Marketing strategy audit*): يفحص هذا التحليل أهداف المؤسسة الحالية والتسويقية لتحديد ما إذا كانت مناسـبة وصـريحة. يتم تقييم الاسـتراتيجية الحالية من حيث ملاءمتها للأهداف المحددة. يبرز عنصر المراجعة هذا أيضًا ما إذا كانت الموارد الكافية قد تم تخصيصها للتنفيذ الناجح للاستراتيجية.
- تدقيق هياكل التســـويق (*Marketing structures audit*): يفحص هذا هيكل وظيفة التســـويق وعلاقتها بمجالات أخرى من العمل. على وجه الخصوص تتم مراجعة الملف الشخصـي الذي تمتلكه وظيفة التسويق، داخل الشركة. على سبيل المثال، هل رئيس التسويق هو عضو في مجلس الإدارة؟ هذا مؤشر على مدى تأثير اعتبارات التسويق في القرارات الاستراتيجية. يجب أيضًا تحليل الاتصـالات داخل وظيفة التسويق، وبين التسويق والوظائف الأخرى، لمعرفة مدى فعالية الوظيفة في تنســـيق أنشـــطتها. يجب فحص الهيكل الداخلي لتحديد ما إذا كانت الأنشـــطة

التسويقية يتم تنفيذها بكفاءة.

- تدقيق أنظمة التســويق (*Marketing systems audit:*): يفحص هذا الجزء من المراجعة أنظمة التخطيط وإجراءات التحكم وعمليات تطوير المنتجات الجديدة في المنظمة، وكذلك فحص أنظمة المعلومات التي تدعم هذه الأنشطة.
- تدقيق الإنتاجية (*Productivity audit:*): يفحص هذا العنصــر من التدقيق أنشــطة المنظمة باســتخدام المعايير المالية مثل الربحية وفعالية التكلفة المطبقة لتقييم الإنتاجية النســبية للمنتجات وقطاعات الســوق وقنوات التوزيع والأسواق الجغرافية.
- تدقيق وظائف التســويق (*Marketing functions audit*): يبحث هذا العنصــر من التدقيق بالتفصــيل في جميع جوانب المزيج التسـويقي: المنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، وسـياسـة التسـعير، وترتيبات التوزيع، وتنظيم فريق المبيعات، وسياسة الإعلان، والعلاقات العامة، والترويج الآخر أنشطة.

أحد المجالات الأخرى التي يجب فحصــــها هو أنشــــطة الابتكار في المنظمة. قد تكون هذه القدرات قد تم تحديدها في المرحلة الأولى من التدقيق عندما تمت مراجعة الموارد التنظيمية الأوســـع. ومع ذلك فإن هذا المجال له أهمية متزايدة للمنظمات ويستحق المزيد من الاهتمام.

2-5 أدوات التدقيق والمراجعة (*Auditing Tools*)

2-5-1 تدقيق فعالية التسويق (*Reviewing marketing effectiveness*)

يتم تحديد فعالية التسويق، إلى حد كبير جدًا، بمدى انعكاس المنظمة للسمات الخمس الرئيسية للتوجه التسويقي وهي:

- فلسفة موجهة للعملاء
- منظمة تسويقية متكاملة
- معلومات تسويقية مناسبة
- توجه استراتيجي
- الكفاءة التشغيلية.

تتضمن الإجراءات بدعوة مديرين من عدد من الأقسام–وليس التسويق فقط–لاستكمال قوائم المراجعة (من جدول 1/2 إلى 5/2)، ثم تُلخص النتائج من أجل الوصول إلى تصور عام لفعالية التسويق. من الناحية العملية، وكما هو متوقع، فإن عدداً قليلاً من الشركات تحقق الدرجات الأعلى؛ ومن بين القلائل الذين قاموا بذلك منظمات مثل *Wal-Mart* و *Ikea* و *Starbucks* و Amazon.com وعدد قليل من شركات الطيران، مثل طيران الإمارات وكاثي باسيفيك والخطوط الجوية السنغافورية. ومع ذلك، تتجمع غالبية الشركات حول النطاق المتوسط إلى الجيد، مما يشير إلى وجود مجال للتحسينات في واحد أو أكثر من المجالات الخمسة.

الجدول رقم (1/2): أسئلة تقييم فعالية التوجه بالمستهلك

نقاط فلسفة العميل	النتيجة
1- إلى أي مدى تعترف الإدارة بالحاجة إلى تنظيم الشركة لتلبية متطلبات السوق المحددة؟	
الفلسفة الإدارية هي بيع المنتجات الحالية والجديدة لمن يشتريها.	0
تحاول الإدارة خدمة مجموعة واسعة من الأسواق والاحتياجات بنفس الفعالية.	1
عند تحديد احتياجات السوق، تركز الإدارة على أسواق مستهدفة محددة من أجل تعظيم نمو الشركة وإمكاناتها.	2
2- **إلى أي مدى يُصمم برنامج التسويق وفقًا لاحتياجات قطاعات السوق المختلفة؟**	
على الإطلاق.	0
إلى حد ما.	1
إلى درجة عالية جدا.	2
3- **هل تتبنى الإدارة نهجًا منظما للتخطيط، مع الاعتراف بالعلاقات المتبادلة بين البيئة والموردين والقنوات والعملاء والمنافسين؟**	
على الإطلاق؛ تركز الشركة فقط على قاعدة عملائها الحاليين.	0
إلى حد ما، حيث تذهب غالبية جهودها لخدمة قاعدة عملائها الحالية والحالية.	1
نعم. تدرك الإدارة الأبعاد المختلفة لبيئة التسويق وتحاول عكس ذلك في برامجها التسويقية من خلال مراعاة التهديدات والفرص الناتجة عن التغيير داخل النظام.	2

الجدول رقم (2/2): أسئلة تقييم تنظيم التسويق

تنظيم التسويق	النتيجة
4- إلى أي مدى تحاول الإدارة العليا التحكم في وظائف التسويق الرئيسية ودمجها؟	
على الإطلاق. لم يتم إجراء أي محاولة حقيقية لدمج الأنشطة أو التحكم فيها، كما يوجد تعارض بين مجالات التسويق.	0
إلى حد ما، على الرغم من أن مستويات الرقابة والتنسيق غير مرضية بشكل عام.	1
إلى درجة عالية جدًا مما أدى إلى أن المجالات الوظيفية تعمل معًا بشكل جيد.	2
5- ما نوع العلاقة الموجودة بين إدارة التسويق وإدارة البحث والتطوير والتمويل والإنتاج ووظائف التصنيع؟	
ضعيفة بشكل عام، مع تقديم شكاوى متكررة من أن التسويق غير واقعي في مطالبه.	0
مُرضِية بشكل عام، على الرغم من وجود شعور بأن كل قسم عازم على تلبية احتياجاته الخاصة.	1
جيدة جدًا، مع الأقسام التي تعمل معًا بشكل جيد لصالح الشركة ككل.	2
6- ما مدى تنظيم عملية تطوير المنتج الجديد؟	
ليس جيدًا على الإطلاق.	0
توجد عملية إنتاج رسمية جديدة ولكنها لا تعمل بشكل جيد.	1
إنه منظم بشكل جيد ومدار بشكل احترافي ويحقق نتائج جيدة.	2

الجدول رقم (3/2): أسئلة تقييم المعلومات التسويقية

المعلومات التسويقية	النتيجة
7- ما مدى تكرار إجراء الشركة لدراسات أبحاث السوق للعملاء والقنوات والمنافسين؟	
نادرًا ما يحدث ذلك	0
من حين أخر.	1
بانتظام وبطريقة منظمة للغاية.	2
8- إلى أي مدى تدرك الإدارة إمكانات المبيعات والربحية لمختلف قطاعات السوق والعملاء والأقاليم والمنتجات وأحجام الطلبات؟	
على الإطلاق.	0
إلى حد ما.	1
ممتاز.	2
9- ما هو الجهد المبذول لقياس فعالية التكلفة لمستويات وأنواع مختلفة من نفقات التسويق؟	
لا شيء على الإطلاق.	0
بعض الجهد، ولكن ليس بطريقة منتظمة أو منظمة.	1
جهد ملائم للغاية	2

الجدول رقم (4/2): أسئلة تقييم تنظيم التسويق

النتيجة	التوجه الاستراتيجي
	10- ما مدى إضفاء الطابع الرسمي على عملية تخطيط التسويق؟
0	لا تقوم الشركة فعليًا بتخطيط تسويق رسمي.
1	يتم تطوير خطة تسويق سنوية.
2	تضع الشركة خطة تسويق سنوية مفصلة وخطة طويلة المدى يتم تحديثها سنويًا.
	11- ما هي جودة التفكير الذي تقوم عليه استراتيجية التسويق الحالية؟
0	الاستراتيجية الحالية غير واضحة.
1	الاستراتيجية الحالية واضحة وهي إلى حد كبير استمرار للاستراتيجيات السابقة.
2	الاستراتيجية الحالية واضحة ونُوقشت وطُورت بشكلٍ جيد.
	12- إلى أي مدى تشارك الإدارة في التفكير والتخطيط للطوارئ؟
0	على الإطلاق.
1	هناك بعض التفكير الطارئ، لكن هذا لم يتم دمجه في عملية التخطيط الرسمية.
2	يتم إجراء محاولة جادة لتحديد أهم حالات الطوارئ، ثم يتم تطوير خطط الطوارئ.

الجدول رقم (5/2): أسئلة تقييم كفاءة العملية

كفاءة العملية	
13- ما مدى جودة إيصال تفكير الإدارة العليا في التسويق **وتطبيقه** على طول الخط؟	
سيء جدا.	0
جيد بشكل معقول.	1
ناجح للغاية.	2
14- هل تقوم إدارة التسويق بعمل فعال بالموارد المتاحة؟	
لا. قاعدة الموارد غير كافية للأهداف التي تم تحديدها.	0
إلى حد محدود. الموارد المتاحة كافية ولكن نادرًا ما يتم تطبيقها بالطريقة المثلى.	1
نعم. الموارد المتاحة كافية وتدار بكفاءة.	2
15- هل تستجيب الإدارة بسرعة وفعالية للتطورات غير المتوقعة في السوق؟	
لا ، معلومات السوق عادة ما تكون قديمة واستجابات الإدارة بطيئة.	0
إلى حد محدود. معلومات السوق محدثة بشكل معقول على الرغم من اختلاف أوقات استجابة الإدارة.	1
نعم. توجد أنظمة معلومات عالية الكفاءة وتستجيب الإدارة بسرعة وفعالية.	2

عملية احتساب النتائج: يجاوب كل مدير على الأسئلة الــ 15 من أجل الوصول إلى النتيجة. ثم تُجمع الدرجات ويحسب متوسطها. يمكن بعد ذلك تقييم المقياس العام لفعالية التسويق مقابل المقياس التالي: 0–5 = لا شيء، 6–10 = ضعيف، 11–15 = متوسط، 16–20 = جيد، 21–25 = جيد جدا، 26–30 = متفوق.

- 10 درجات أو أقل: يمكن طرح أســـئلة رئيســـية حول قدرة المنظمة على البقاء، ومن المحتمل أن يؤدي أي تحد تنافسي خطير إلى حدوث مشكلات كبيرة. هناك حاجة إلى تغييرات أساسية، في فلسفة الإدارة والهيكل التنظيمي. بالنســـبة للعديد من المنظمات في هذا الموقف، من غير المرجح أن تحدث هذه التغييرات من قبل الإدارة الحالية، حيث أن هذه المجموعة هي التي أدت إلى الوضع الحالي. لذلك قد يكمن الحل في تغييرات كبيرة في الإدارة العليا.

- درجات تتراوح بين 11 و15: هناك فرصة كبيرة لتحسين فلسفة الإدارة والهيكل التنظيمي.
- درجات تتراوح بين 16 و25: يوجد مجال للتحسين، على الرغم من أن هذا من المحتمل أن يكون من حيث سلسلة من التغييرات والتعديلات الصغيرة بدلاً من أي شيء أكثر جوهرية.
- درجات تتراوح بين 26 و30: يجب توخي الحذر لضمان الحفاظ على الموقف الاستباقي وعدم بدء ظهور الرضا عن النفس.

2-5-2 تحديد قوى وضعف المنظمة (*Identifying strengths and weaknesses*):

تحتاج كل منظمة إلى تقييم نقاط قوتها وضعفها على أساس منتظم. يمكن القيام بذلك عن طريق قائمة المراجعة الموضحة في الجدول (6/2). يتم تصنيف كل عامل من قبل الإدارة أو مستشار خارجي وفقًا لما إذا كان يمثل قوة أساسية، أو قوة هامشية، أو عامل محايد، أو ضعف هامشي، أو ضعف أساسي. من خلال ربط هذه التصنيفات، تظهر صورة عامة لنقاط القوة والضعف الرئيسية للمؤسسة. بالطبع ليست كل هذه العوامل ذات أهمية متساوية سواء بالمعنى المطلق أو عندما يتعلق الأمر بالنجاح في فرصة عمل محددة. لهذا السبب يجب أيضًا منح كل عامل تصنيفًا (مرتفع أو متوسط أو منخفض) إما للعمل ككل أو لفرصة تسويقية معينة. يؤدي الجمع بين مستويات الأداء والأهمية بهذه الطريقة إلى إدخال إحساس أكبر بمنظور التحليل ويؤدي إلى ظهور أربعة احتمالات، موضحة على شكل مصفوفة أهمية/الأداء

الجدول رقم (6/2): قائمة تدقيق عوامل المنظمة

	قوة الأداء					أهمية العامل		
القوى	قوة أساسية	قوة هامشية	حياد	ضعف هامشي	ضعف أساس	مرتفعة	متوسطة	متدنية
عوامل التسويق								
1 حصة السوق النسبية								
2 السمعة								
3 الأداء السابق								
4 الموقف التنافسي								
5 قاعدة العملاء								
6 ولاء العملاء								
7 اتساع نطاق المنتجات								
8 عمق نطاق المنتج								
9 جودة المنتج								
10 برنامج تعديل المنتج								
11 برنامج منتج جديد								
12 تكاليف التوزيع								
13 شبكة موزع								
14 ولاء التاجر								
15 التغطية الجغرافية								
16 قوة المبيعات								
17 خدمة ما بعد البيع								
18 تكاليف التصنيع								
19 مرونة التصنيع								
20 ميزة المواد الخام								

تتمة الجدول رقم (6/2): قائمة تدقيق عوامل المنظمة

	قوة الأداء					أهمية العامل		
القوى	قوة أساسية	قوة هامشية	حياد	ضعف هامشي	ضعف أساس	مرتفعة	متوسطة	متدنية
تتمة عوامل التسويق								
21 التسعير								
22 إعلان								
23 عروض بيع فريدة								
24 هيكل المنافسة								
العوامل المالية								
25 تكلفة رأس المال								
26 توافر رأس المال								
27 الربحية								
28 الاستقرار المالي								
29 هوامش								
عوامل التصنيع								
30 مرافق الإنتاج								
31 اقتصاديات الحجم								
32 المرونة								
33 القوى العاملة								
34 مهارة فنية								
35 قدرات التسليم								
36 مرونة الاستعانة بالموردين								

تتمة الجدول رقم (6/2): قائمة تدقيق عوامل المنظمة

	قوة الأداء					أهمية العامل		
القوى	قوة أساسية	قوة هامشية	حياد	ضعف هامشي	ضعف أساس	مرتفعة	متوسطة	متدنية
العوامل التنظيمية								
37 الثقافة								
38 القيادة								
39 القدرات الإدارية								
40 قوة عاملة								
41 المرونة								
42 القدرة على التكيف								

في الجدول (7/2)، تتكون الخلية 1 من تلك العوامل المهمة ولكن التي تؤدي فيها المنظمة حاليًا أداءً سيئًا. لهذا السبب تحتاج المنظمة إلى التركيز على تعزيز هذه العوامل. تتكون الخلية 2 من عوامل غير مهمة. تتكون الخلية 3 من العوامل التي يكون العمل فيها قويًا بالفعل ولكن يحتاج فيها إلى الحفاظ على نقاط قوته، تكون التحسينات هنا ذات أولوية منخفضة. تتكون الخلية 4 من عوامل غير مهمة يكون فيها العمل قويًا بشكل غير ضروري (ربما نتيجة لزيادة الاستثمار في الماضي).

الجدول رقم (7/2): مصفوفة الأداء/الأهمية

الأداء

الأهمية		عالي	منخفض
	مرتفعة	استمر في الجهد الحالي لضمان عدم تراجع الأداء (تمثل نقاط قوة يجب استخدامها للاستفادة من الفرص)	يجب التركيز على جهد إداري أكبر من أجل تحسين الأداء. (تمثل نقاط ضعف يجب تجنبها عند استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات)
	منخفضة	أعد التفكير في الجهد الحالي. هل يستحق الإنفاق في هذه المجالات؟	المجالات ذات الأولوية المنخفضة

2-5-3 مصفوفة حصة نمو مجموعة بوسطن الاستشارية (*BCG*)

تهتم مصفوفة حصة النمو بتوليد واستخدام النقد داخل الأعمال التجارية ويمكن استخدامها لتحليل إما وحدات إدارة الأعمال أو المنتجات. يمثل المحوران في النموذج حصة السوق النسبية ونمو السوق. يُنظر إلى الحصة السوقية النسبية على أنها مؤشر على قدرة المنتج على توليد النقد. يتمثل الاقتراح في أن المنتجات ذات المركز المهيمن في السوق ستحقق مبيعات عالية ولكنها تحتاج إلى استثمارات أقل نسبيًا لأنها بالفعل علامة تجارية راسخة ويجب أن يكون لها تكاليف أقل من خلال مزايا وفورات الحجم. من ناحية أخرى يُنظر إلى نمو السوق على أنه مؤشر على حاجة المنتج إلى النقد. تتطلب المنتجات في القطاعات ذات النمو المرتفع الاستثمار لمواكبة الطلب المتزايد.

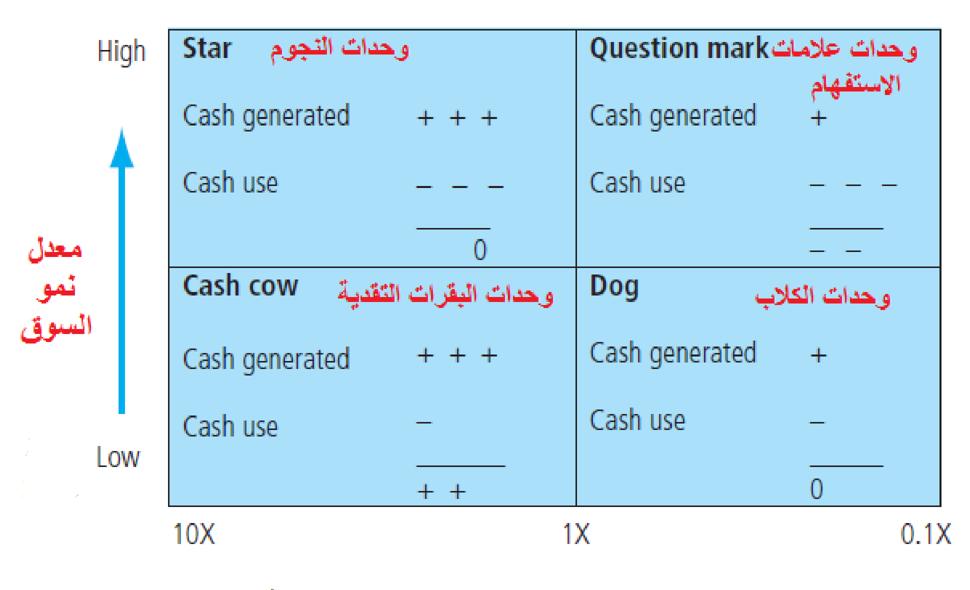
يستخدم النموذج حصة السوق بالنسبة إلى المنافسين كمؤشر على القوة النسبية للمنتجات في السوق. للقيام بذلك، يستخدم المحور مقياسًا لوغاريتميًا. عند النقطة الوسطى للمحور، ممثلة بـــ 1.0 (أو $X1$) على المقياس، تكون حصة سوق

المنتجات مساوية لأكبر حصة سوقية لمنافسها. في أقصى الجانب الأيسر من المحور يمثله 10.0 (أو $10X$)، يمتلك المنتج 10 أضعاف حصة أكبر منافس في السوق، في الطرف الآخر البالغ 0.1 على المحور سيحصل المنتج على عُشر أو 10 في المائة فقط من الحصة السوقية لأكبر منافس.

تُمثل المنتجات أو وحدات الأعمال في النموذج بدوائر وتقع في إحدى الخلايا الأربع التي تنقسم إليها المصفوفة. تمثل منطقة الدائرة مبيعات المنتجات بالنسبة إلى مبيعات منتجات المنظمة الأخرى. تمثل الخلايا الأربع في المصفوفة:

- **الأبقار النقدية (*Cash Cows*):** تتمتع هذه المنتجات بربحية عالية وتتطلب استثمارًا منخفضًا نظرًا لريادتها في سوق منخفض النمو. تولد هذه المنتجات مستويات عالية من النقد. يجب الدفاع عن هذه المنتجات للحفاظ على المبيعات وحصة السوق. يجب توجيه الفائض النقدي إلى النجوم وعلامات الاستفهام من أجل إنشاء الأبقار النقدية في المستقبل. الأبقار النقدية الحالية ستفقد حتما مركزها مع تغير السوق.
- **النجوم (*Stars*):** هؤلاء هم رواد السوق وبالتالي يولدون مستويات عالية من النقد، لكنهم في مجالات النمو السريع التي تتطلب مستويات عالية من النقد (الاستثمار) لمواكبة النمو في المبيعات. يجب توجيه النقد الناتج عن الأبقار النقدية لدعم هذه المنتجات.

الشكل رقم (1/2): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



- **علامات الاستفهام** (*Question marks*): يشار إليها أحيانًا باسم الأطفال الذين يعانون من مشاكل أو القطط البرية. علامات الاستفهام ليست رائدة في السوق وسيكون لها تكاليف عالية نسبيًا في نفس الوقت تتطلب هذه المنتجات مبالغ نقدية كبيرة كما هي في مناطق النمو المرتفع. يتعين على المؤسسة أن تحكم على ما إذا كانت ستستخدم النقد الناتج عن البقرة النقدية لمحاولة تطوير هذا المنتج إلى نجمة من خلال اكتساب حصة في السوق في سوق ذات نمو مرتفع أو للاستثمار في مجالات أخرى من الأعمال.

- **الكلاب** (*Dogs*): هي منتجات ذات مستويات منخفضة من الحصة السوقية في الأسواق منخفضة النمو. قد تظل المنتجات التي تحتل مركزًا ثانويًا لرائد السوق قادرة على إنتاج النقد (كلاب النقد). بالنسبة للآخرين، من المحتمل أن يكون قرار المنظمة هو الاختيار بين نقل المنتج إلى مكان يمكن الدفاع عنه، أو جنيها مقابل النقود على المدى

القصير أو سحب الاستثمارات.

يجب أن يكون الهدف العام للمؤسسة هو الحفاظ على محفظة متوازنة. هذا يعني أن الاستثمارات يجب أن تتدفق من الأبقار النقدية إلى النجوم وعلامات الاستفهام في محاولة لجعل المنتجات تتحرك حول المصفوفة من علامات الاستفهام إلى النجوم ومن النجوم إلى الأبقار النقدية. وبالتالي تضمن حركة النقد والمنتجات حول المصفوفة التدفقات النقدية المستقبلية للشركة.

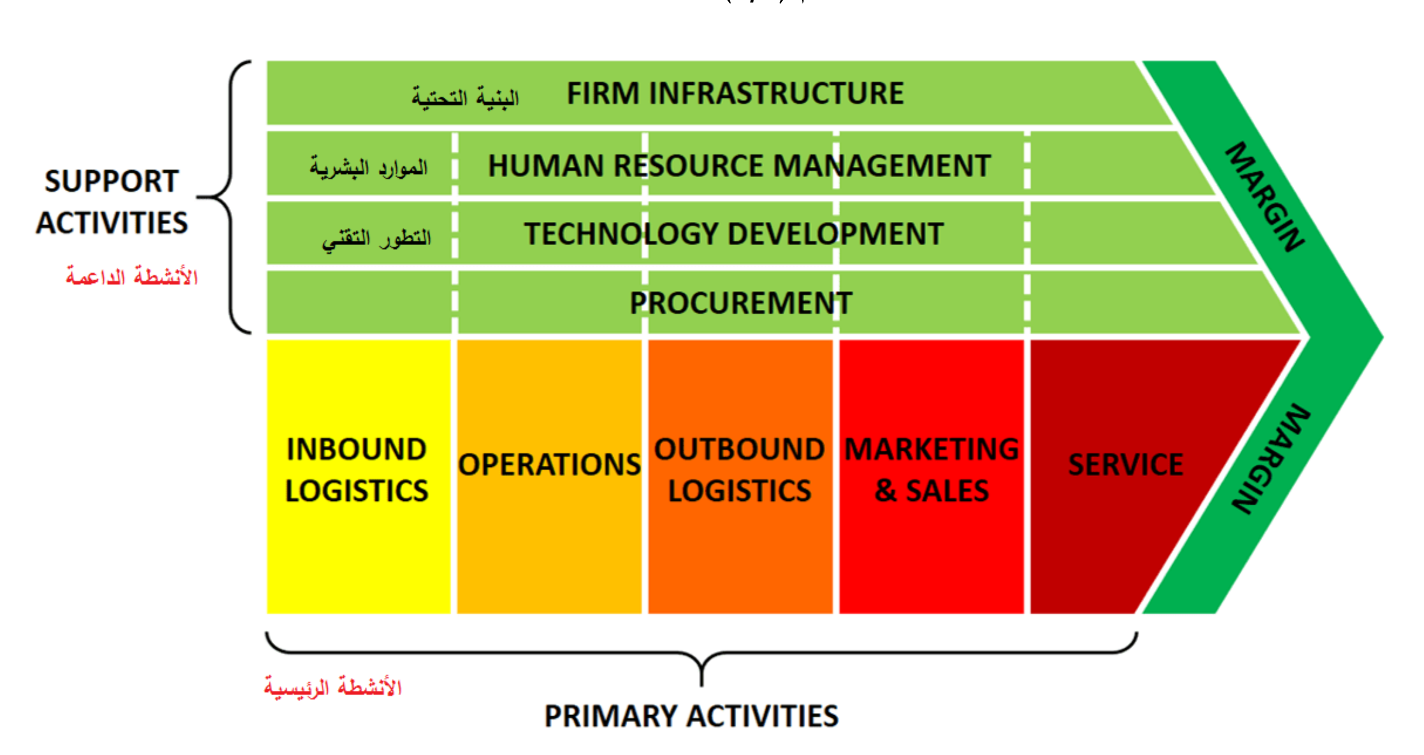
تم انتقاد *BCG* لوجود عدد من القيود من بينها:

- يُنظر إلى نمو السوق على أنه مقياس غير مناسب لسوق ما أو لجاذبية الصناعة بشكل عام. لا يأخذ هذا الإجراء في الاعتبار قضايا مثل عوائق الدخول أو قوة المشترين أو الموردين أو مستويات الاستثمار.
- الحصة السوقية هي مقياس غير كافٍ للقدرة النسبية للمنتجات على توليد النقد. قد تسمح عوامل أخرى مثل وضع المنتج وصورة العلامة التجارية والوصول إلى قنوات التوزيع للمؤسسة بالحصول على هامش أعلى وتدفقات نقدية قوية نتيجة لذلك.
- التركيز على الحصة السوقية والنمو يتجاهل القضايا الأساسية مثل تطوير ميزة تنافسية مستدامة.
- ليست كل المنتجات تواجه نفس دورة الحياة. لذلك بالنسبة لبعض النجوم التي تواجه دورة حياة قصيرة، قد يكون من الأفضل للمنظمة أن تحصدها، بدلاً من الالتزام بمزيد من الاستثمار.
- يعتبر التدفق النقدي عاملاً واحداً فقط تُبنى عليه قرارات الاستثمار. هناك أمور أخرى يجب مراعاتها، مثل العائد على الاستثمار وحجم السوق والمنافسين.

2-5-4 سلسلة القيمة (*Value Chain*)

هي أداة تحليلية واضحة لاستخدامها في التدقيق الداخلي. تبحث هذه الأداة تحديدًا في الأنشطة الأساسية وأنشطة دعم المؤسسة، فهي مرتبطة بشكل مباشر بتحديد القدرات التنظيمية (الشكل 2/2).

الشكل رقم (2/2): سلسلة القيمة



يصـنف مفهوم سـلسـلة القيمة الذي طوره بورتر (1980) المنظمة على أنها سـلسـلة من العمليات التي تولد قيمة للعملاء وأصـحاب المصـلحة الآخرين. من خلال فحص كل نشـاط يخلق القيمة، من الممكن تحديد مصـادر التكلفة المحتملة للقيادة والتميّز.

تقسم سلسلة القيمة الأنشطة إلى:

1- الأنشطة الأساسية: الخدمات اللوجستية الداخلية، والعمليات، والخدمات اللوجستية الخارجية، والتسويق/المبيعات والخدمة.

2- الأنشطة الثانوية: البنية التحتية، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا والمشتريات. تتم هذه الأنشطة الثانوية من أجل دعم الأنشطة الأولية.

تعمل البنية التحتية للشركة على سبيل المثال (الإدارة والتمويل والمباني) على دعم الوظائف الأساسية الخمس. بينما يولد كل نشاط "قيمة"، فإن الروابط بين الأنشطة مهمة. يؤخذ بالحسبان العلاقة بين اللوجيستيات والعمليات الداخلية. يمكن لنظام لوجستي في الوقت المناسب مدعومًا بطلب مخزون محوسب (تطوير التكنولوجيا – نشاط ثانوي) أن يقلل من تكاليف المخزون ويعزز جودة المنتجات المصنعة في مرحلة العمليات من السلسلة ، وبالتالي تعزيز القيمة الإجمالية الناتجة عن العملية. تظهر القيمة المتولدة على أنها "هامش القيمة" في الشكل (2/2). توفر سلسلة القيمة إطارًا إضافيًا لتحليل الميزة التنافسية. يساعد في تحديد المهارات والعمليات والروابط الأساسية المطلوبة لتحقيق النجاح.

خاتمة الفصل الثاني:

ناقش الفصل الثاني القدرات التنظيمية للمؤسسة من أصول وكفاءات، ثم استعرض هذا الفصل عملية المراجعة التسويقية وأهم مكوناتها. وناقش أيضاً أدوات التدقيق والمراجعة بدء بتدقيق فعالية التسويق وتحديد قوى وضعف المنظمة وأداة تقييم المنتجات/ وحدات الأعمال وهي مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وسلسلة القيمة.

المراجع المستخدمة في الفصل الثاني

12. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*

13. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*

14. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*

15. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*

16. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*

17. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*

18. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

19. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited. 4.*

20. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*

21. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*

22. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*

أسئلة الفصل الثاني:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	تؤثر البيئة الداخلية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق	✓	
2	تؤثر البيئة الكلية بمقدار تأثير البيئة الداخلية		✓
3	إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف	✓	
4	تؤثر مهارات المنظمة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق	✓	
5	إن أي عنصر من عناصر البيئة الداخلية قد يكون قوةً أو ضعفاً	✓	
6	يجب مراقبة البيئة الداخلية بشكل مستمر	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

1- أي من التالي لا ينتمي إلى عناصر البيئة الداخلية؟

A. الاقتصادية
B. السياسية
C. التكنولوجية
D. كل مما سبق

2- أي من التالي ينتمي إلى عناصر البيئة الداخلية؟

A. المالية
B. الإنتاج
C. الموارد البشرية
D. الدخل القومي

3- **أي من التالي لا ينتمي إلى تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن؟**

A. العائد على رأس المال المستثمر

B. البقرات النقدية

C. النجوم

D. الحصة السوقية النسبية

4- **إذا كان أداء المنظمة في عنصر داخلي ممتاز وهذا العنصر هام للمنظمة، يجب**

A. الاهتمام به بشكل أكبر

B. تقليل الاهتمام به

C. تخفيض أهميته

D. ولا إجابة مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

القدرات التنظيمية

اشرح القدرات التنظيمية

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-1]

مكونات مصفوفة مجموعة بوسطن

ابحث في مكونات مصفوفة مجموعة بوسطن

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 2-5-3]

سلسلة القيمة

اشرح مكونات سلسلة القيمة.

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30.   توجيه للإجابة: الفقرة 2-5-4]

الفصل الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

عنوان الموضوع: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة *(Analysis of Organization's External Environment)*

الكلمات المفتاحية:

البيئة الكلية (*Macroenvironment*)، البيئة الاقتصادية (*Economic environment*)، البيئة السياسية والقانونية (*Political & Legal environment*)، البيئة التكنولوجية (*Technological environment*)، البيئة الثقافية (*Cultural environment*).

ملخص الفصل:

يناقش الفصل الثالث تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، فيستعرض مكونات البيئة الكلية ثم يشرح كل من مكوناتها على حدا، يبين أهم مكونات البيئة الاقتصادية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي للتسويق، ثم ويستعرض مكونات البيئة السياسية والقانونية موضحاً تأثير كل منهما على أعمال المنظمات وتخطيطها الاستراتيجي للتسويق، ويبين الفصل الثالث أم مكونات البيئة التكنولوجية والثقافية وتأثير كل منهما على المنظمة وتخطيطها الاستراتيجي للتسويق. ثم يعرض الفصل طريقة تحديد كل من الفرص والتهديدات ويبين طريقة تنظيم مصفوفة *TOWS* .

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يستوعب الطالب مفهوم المسح البيئي.
- يدرك الطالب أهم مكونات تحليل البيئة الكلية.
- يشرح الطالب أثر البيئة الاقتصادية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- يناقش الطالب دور البيئة الثقافية في عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق واكتشاف الفرص والتهديدات
- شرح الطالب أهم الفرص والتحديات التكنولوجية المستقبلية
- يتمكن الطالب من استخدام مصفوفات الفرص والتهديدات

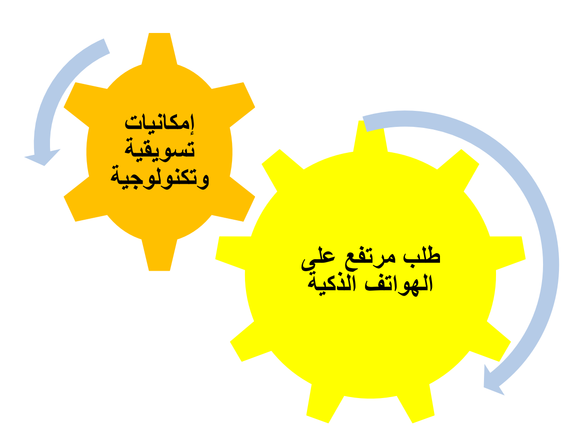
مخطط الفصل:

- 3-1 المسح البيئي (*Environmental scanning*)
- 3-2 تحليل البيئة الكلية (*Macro-environment analysis*)
- 3-2-1 البيئة الاقتصادية (*Economic analysis*)
- 3-2-2 البيئة الثقافية (*Cultural environment*)
- 3-2-3 البيئة السياسية والقانونية (*Political and legal environment*)
- 3-2-4 البيئة التكنولوجية (*Technological environment*)
- 3-3 مصفوفات الفرص والتهديدات (*TOWS*)

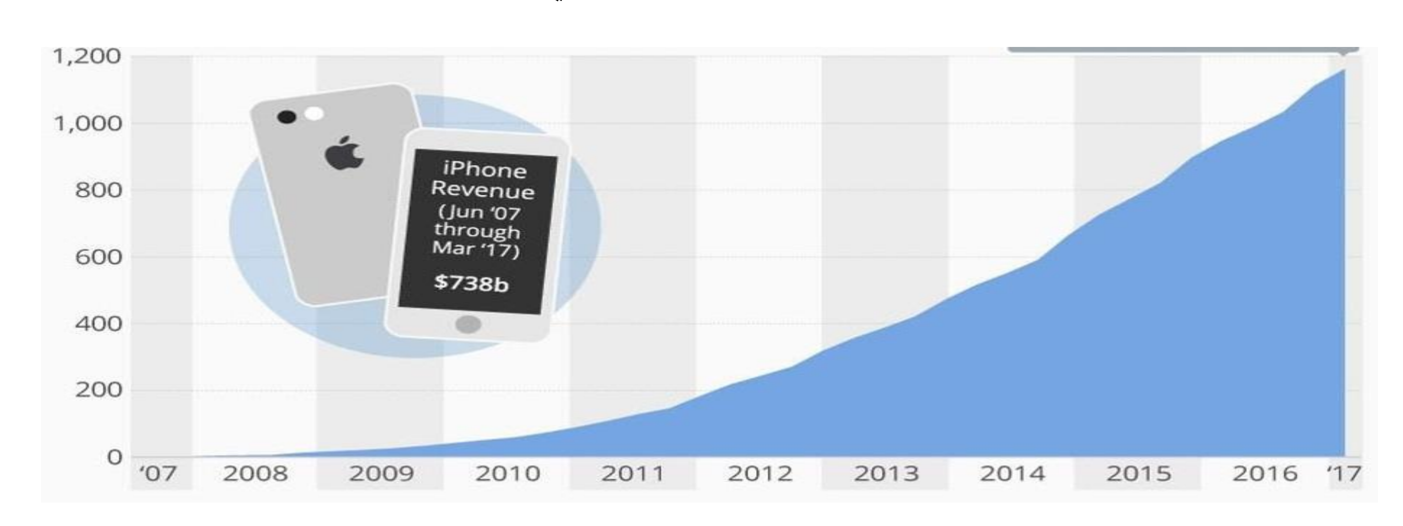
3-1 المسح البيئي:

تعتمد المراجعة البيئية على نشاط المراقبة الذي تقوم به المنظمة. يشار إلى العملية عادة باسم المسح. هناك أربعة أشكال للمسح البيئي وفقًا لـ *Aguilar* (*1967*):

3-1-1 ملاحظة غير موجهة (*Undirected viewing*): يقوم الملاحظ/الملاحظون باستكشاف المعلومات بشكل عام دون جدول أو تحديد مسبق. يتعرض لكمية كبيرة من المعلومات المتنوعة ولكن دون البحث عن مشكلات معينة، بل مجرد محاولة واسعة للتعرف على العوامل أو المجالات التي ربما تكون قد تغيرت والتي قد تمثل تهديدات أو فرص، على سبيل المثال، خلال قيام شركات مثل *Sony* و*Apple* بمسحٍ للأسواق لاحظت الأولى ارتفاعاً للطلب على الحواسيب المحمولة خلال التسعينات ولاحظت الثانية ارتفاعاً للطلب على الهواتف الذكية مع مطلع القرن الواحد والعشرين مما أدى إلى اكتشاف *Sony* لفرصة الدخول إلى سوق الحواسيب المحمولة والتي تلاءمت مع نقاط قوتها، واكتشاف *Apple* لفرصة الدخول إلى سوق الهواتف الذكية والتي تلاءمت مع نقاط قوتها وإمكانياتها. لقد أدى استغلال *Apple* لهذه الفرصة إلى تحقيق إيرادات بلغت 1 ترليون $ خلال 10 سنوات كما يبين الشكل رقم (1/3).



الشكل رقم (1/3): إيرادات *Apple* من الهاتف الذكي *iPhone* خلال 10 سنوات



3-1-2 استعراض ظرفي للبيانات والمعلومات (*Conditional viewing*): ليس بحثًا منظمًا ولكن يكون المراقب حساس للمعلومات التي تحدد التغييرات في مجالات نشاط معينة.

3-1-3 بحث غير رسمي (*Informal search.*): بحث منظم ولكنه محدود عن معلومات لدعم هدف معين.

3-1-4 بحث رسمي (*Formal search*): يصمم خصيصًا للبحث عن معلومات معينة.

قد يكون هنالك كمية غير محدودة من المعلومات التي يمكن مسحها، لكن أي مؤسسة يمكنها فقط مسح قدر معين من هذه المعلومات. يجب تحقيق توازن بين الموارد المخصصة لهذا النشاط والفوائد المحتملة. قد لا يؤدي المزيد من المعلومات إلى اتخاذ قرارات أفضل. إن فهم ديناميكيات البيئة، وليس حجم المعلومات التي تمت مراجعتها هو الجانب الحاسم لهذا النشاط يمثل الجدول رقم (1/3) المجالات الهامة في المعلومات الخارجية.

الجدول رقم (1/3): المجالات الهامة في المعلومات الخارجية

مجالات	الفئة	المحتويات العامة
الاستخبارات السوقية	إمكانات السوق	الحجم والاستهلاك والواردات والصادرات
	التغيير الهيكلي	عمليات الاندماج والاستحواذ والداخلون الجدد
	المنافسون والصناعة	معلومات المنافسين، سياسة الصناعة
	التسعير	الأسعار الفعلية والمقترحة
	مفاوضات المبيعات	معلومات عن مبيعات محددة حالية أو محتملة
	العملاء	العملاء والأسواق والمشاكل الحالية أو المحتملة
الاستخبارات التقنية	منتج جديد وعمليات وتكنولوجيا	المعلومات التقنية جديدة نسبيًا أو غير معروفة للمؤسسة
	مشاكل المنتج	المنتجات الحالية
	التكاليف	للمعالجة والعمليات ..... للموردين والعملاء والمنافسين
	الترخيص وبراءات الاختراع	المنتجات والعمليات.
استخبارات الاستحواذ	عمليات الاندماج أو المشاريع المشتركة أو الاستحواذ	المعلومات المتعلقة بإمكانيات والاحتمالات أمام المنظمة
استخبارات الجوانب الكلية	الظروف العامة	معلومات عامة: سياسية، ديموغرافية، إلخ.
	سياسات والتصرفات الحكومية	القرارات التي تؤثر على الصناعة
استخبارات أخرى	الموردين والمواد الخام	معلومات الشراء
	الموارد المتاحة	توافر الناس والأرض والموارد الأخرى
	متنوعة	أي معلومات أخرى

Source: ***Aguilar, 1967***

3-2 تحليل البيئة الكلية (*Macro-environmental analysis*)

يفحص تدقيق البيئة الكلية مجموعة واسعة من القضايا البيئية التي قد تؤثر على المنظمة. وسيشمل ذلك القضايا السياسية / القانونية، والعوامل الاقتصادية، والقضايا الاجتماعية / الثقافية والتطورات التكنولوجية. يشار إلى هذا عادةً باسم تحليل *PEST* (السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي) أو *PESTEL*، على الرغم من أن بعض الكتاب يستخدمون الاختصار البديل *STEP*. **إن الهدف من هذا التحليل هو تحديد القضايا الحرجة في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على المنظمة**

وبالتالي تحديد الفرص الممكن استغلالها والتهديدات الواجب مواجهتها. ويمثل الشكل رقم (2/3) موقع تحليل البيئة الخارجية من التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

الشكل رقم (2/3): موقع تحليل البيئة الخارجية من التخطيط الاستراتيجي للتسويق



3-2-1 البيئة الاقتصادية: إن الهدف من تحليل البيئة الاقتصادية هو اكتشاف الفرص الاقتصادية لاستغلالها أو التهديدات الاقتصادية لتجنبها أو مواجهتها، ويتم مراجعة المؤشرات التالية لاكتشاف هذه الفرص والتهديدات:

3-2-1-1 عدد السكان: كما زاد عدد السكان في سوق معين كلما كان ذلك أفضل للمسوق وبالرغم من أهميته لا يعتبر عدد السكان لوحده مؤشراً كافياً لتحديد حجم السوق. بالرغم من ذلك يرتبط استهلاك العديد من المنتجات بعدد السكان حيث يُعد مؤشـراً جيداً جداً لحجم السـوق المحتمل للعديد من السـلع الضـرورية مثل الأدوية والطعام والمواد التعليمية ولبعض المنتجات الأخرى منخفضـة السـعر مثل المشـروبات والأقلام والدراجات الهوائية. يوضـح الجدول رقم (2/3) على سـبيل المثال بأن أكبر 5 أسواق في العالم من حيث عدد السكان تمثل فرصة كبيرة للمنظمات المنتجة للسلع الاستهلاكية الميسرة مثل *Coca Cola* و *Pepsi* و *Nestle* و *Colgate* و *P&G* و *Kraft*.

الجدول رقم (2/3): أكبر 5 أسواق في العالم من حيث عدد السكان

#	الدولة	عدد السكان 2020	معدل التغير السنوي	الكثافة السكانية (شخص/كم)
1	China	1,439,323,776	0.39 %	153
2	India	1,380,004,385	0.99 %	464
3	United States	331,002,651	0.59 %	36
4	Indonesia	273,523,615	1.07 %	151
5	Pakistan	220,892,340	2.00 %	287

Source:* *WORLD METER (2020)



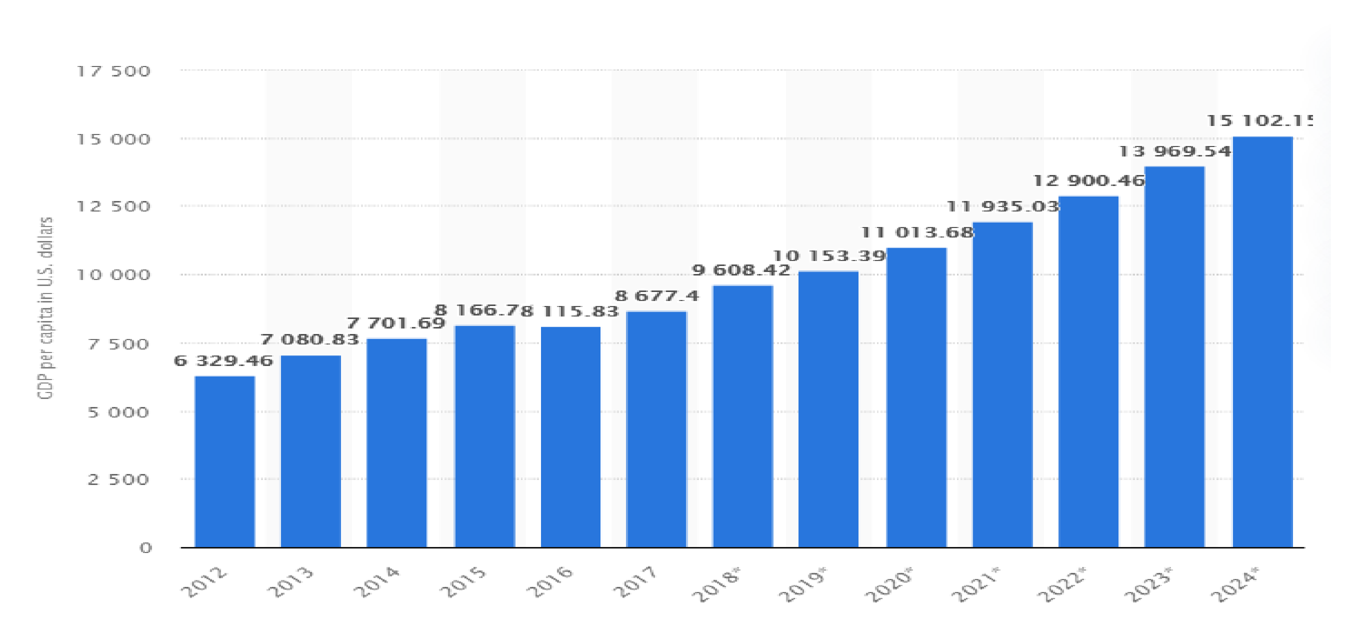
3-2-1-2 معدل نمو السـكان: يحتل معدل نمو السـكان أهمية خاصة لأن الكثير من القرارات التسويقية تظهر أثارها في المستقبل. فمن ناحية قد تمثل معدلات نمو مرتفعة للسكان فرصة لأنها تعني زيادة الطلب على المنتجات، ولكن من ناحية أخرى قد يؤدي الانفجار السكاني إلى نتائج سلبية للمسوق الدولي (تهديد)، فقد تعرقل معدلات النمو المرتفعة برامج التنمية الاقتصادية في الدولة وبالتالي تؤدي إلى انخفاض متوسط الدخل الفردي مما يجعل السوق أقل جاذبية، ومع ذلك تنجح بعض الشركات في تسويق منتجاتها في الدول التي تعاني من الانفجار السكاني مثل الهند وذلك في حالة تسويق منتجات تنظيم الأسرة والأدوية والطعام والمواد التعليمية. على سبيل المثال النجاح الذي حققته *McDonalds* في الهند.

3-2-1-3 توزيع السكان حسب السن: يرتبط استهلاك العديد من المنتجات بالمرحلة العمرية التي يمر بها الفرد ويمثل ذلك فرصاً تسويقية متعددة للشركة حيث تحدد العديد من الشركات قطاعات سوقية مختلفة ترتبط بالمرحلة السنية للفرد.

الشباب يخلق فرص للمنتجات الشبابية، المسنون يخلقون فرص للمنتجات المخصصة للمسنين.



الجدول رقم (3/3): نمو متوسط دخل الفرد في الصين خلال الأعوام 2012–2024



Source: statista, 2020.

3-2-1-4 متوسط دخل الفرد: يعد متوسط دخل الفرد من أكثر المؤشرات على الفرص التسويقية وأكثر الإحصاءات استخداماً لوصف الحالة الاقتصادية للدولة والتعبير عن درجة التقدم في الصحة والتعليم بالإضافة إلى أنه يعتبر مؤشر جيد لحجم ونوعية السوق.

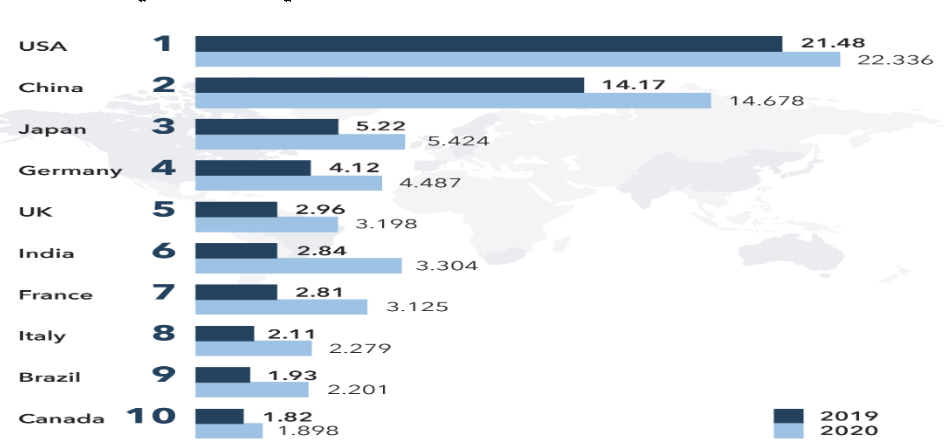
الجدول رقم (4/3): الدول الأعلى في العالم تبعاً لمتوسط دخل الفرد

متوسط الدخل السنوي$	Country/Territory	Rank
113,196	Luxembourg	1
83,716	Switzerland	2
81,151	Macau	—
77,975	Norway	3
77,771	Ireland	4
69,687	Qatar	5
67,037	Iceland	6
65,111	United States	7
63,987	Singapore	8
59,795	Denmark	9
53,825	Australia	10

Source: ***International Monetary Fund*** *(2019)*

3-2-1-5 إجمالي الدخل القومي: يعتبر إجمالي الدخل القومي مؤشراً أفضل من متوسط دخل الفرد لمعرفة حجم السوق المحتمل لبعض المنتجات، وفي هذه الحالة يعتبر ترتيب الدول من حيث إجمالي الدخل القومي نقطة جيدة للبدء. يبدو من الجدول رقم (5/3) بأن كل من الولايات المتحدة والصين واليابان تمثل فرصة سوقية للعديد للمنظمات في ظل مؤشرات إيجابية أخرى.

الجدول رقم (5/3): أعلى 10 دول من حيث إجمالي الدخل القومي



Source: international Monetary Fund, 2020

3-2-1-6 الموارد الطبيعية: مثل الثروة البترولية والمعدنية. من الضروري معرفة الجغرافية الاقتصادية للدولة لتحديد طبيعة المهمة التسويقية بها، فعلى سبيل المثال، يحتاج المسوق إلى معرفة الثروة الطبيعية المتوفرة محلياً عند تقييم السوق لاكتشاف فرص جديدة حيث قد تدخل هذه المادة المتوفرة كمادة خام في حالة اللجوء إلى الاستثمار المباشر كما يحتاج المسوق الدولي أيضاً إلى محاولة استكشاف احتمالات وجود الثروة الطبيعية في الدولة مستقبلاً لتقييم مستقبل التطور الاقتصادي بها.

3-2-1-7 الطوبوغرافيا: يطلق على الخصائص المميزة للسطح في دولة معينة من أنهار وبحيرات وغابات وصحاري وجبال، قد تشكل فرصاً أو تهديدا خاصة في مجال التوزيع المادي للسلع. تعتبر الدول المسطحة بصفة عامة فرصة من حيث سهولة النقل بالسيارات أو القطارات بينما تشكل الجبال عائقاً طبيعياً من شأنه أن يرفع من تكلفة النقل، ويمكن للجبال أيضا أن تقسم دولة إلى سوقين مميزين أو أكثر، تُعد الأنهار الصالحة للملاحة من الخصائص المرغوبة لأن ذلك من شأنه تخفيض تكلفة النقل، كما يعتبر قرب السوق من الموانئ والبحار من المميزات الأخرى التي من شأنها أن تجعل السوق

جذاباً بالنسبة للمسوق.

3-2-1-8 البنية التحتية: تشمل شبكة الطرق والمواصلات ووسائل الطاقة ووسائل الاتصال ووسائل النقل الأخرى، وتشمل البنية الأساسية في مجال الأعمال المالية والتجارية ووكالات الإعلان والاتصال وشركات بحوث التسويق وشركات التوزيع والبنوك ومنشآت الإقراض. وكلما توفرت هذه الخدمات ازدادت فرصة المسوق في أداء نشاطات التسويق والإنتاج في السوق المستهدف، وفي حالة عدم مناسبة هذه الخدمات فإنه يجب على الشركة الدولية إما تعديل نشاطها أو تجنب الدخول إلى السوق كلياً. على سبيل المثال مجرد أن أعلنت شركة *Pfizer* عن تطوير لقاح لفيروس كورونا المستجد، واجهت الشركة تهديدات لعملية توزيع اللقاح في الدول ذات البنية التحتية الضعيفة كون جرعات اللقاح تتطلب الحفاظ عليه بدرجة حرارة منخفضة جداً. وبنفس الوقت شكل ذلك فرصة للقاح *Moderna* الذي يتطلب التخزين في درجات البرودة العادية.



وهنالك العديد من المؤشرات الاقتصادية مثل معدلات الفائدة والتضخم، التوجه للاقتصاد الخدمي، الدخل المتاح للإنفاق، العجز في موازنة الدولة، النمط الاستهلاكي والتي قد يمثل كل منها فرصة أو تهديداً. ويزود البنك الدولي المنظمات بما يزيد عن 400 مؤشر من مؤشرات البيئة الكلية يمكن للطلاب العودة إليها من خلال الرابط: (*WORLD BANK INDICATORS, 2020*).

3-2-2 البيئة الثقافية: "الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشـــــمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق، والقوانين، والمعتقدات، وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع معين". ومن مكوناتها:

3-2-2-1 الحياة المادية *(Material Life)* :هي الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة في مجتمع معين. تعكس مستوى المعيشة به والتطور التكنولوجي فيه، على سبيل المثال، تمثل دولة معينة يعمل نسبة كبيرة من السكان فيها بالزراعة مثل السودان التي تعتمد الزراعة فيها على الأيدي العاملة إلى درجة كبيرة دون استخدام للأدوات والمعدات الحديثة ويتعامل الأفراد فيها في الأسواق المحلية عن طريق المقايضة إلى فرصة محدودة لمسوق منتجات مثل *Nestle* و*Intel* و*Tesla*، بينما تمثل دول أخرى مثل اليابان، وسويسرا، والإمارات العربية المتحدة فرصاً كبيرة للشركات السابقة وغيرها مثل *Starbucks* و*BMW* و*Uber* بسبب الحياة المادية فيها، ما دفع أحد المنظمات إلى استغلال هذه الفرصة في الإمارات المتحدة وقدم خدمة التكسي الطائر.

3-2-2-2 التعليم: يمثل مستوى التعليم فرصة للعديد من المنتجات مثل الكتب والجامعات والقرطاسية. قد يصعب على الشركة العثور على وكالات إعلان بالمستوى والخبرة المناسبة مما يحد من القدرة على الاستفادة من هذه الفرص.

3-2-2-3 الأديان والمعتقدات: مثلت المعتقدات تهديداً للعديد من المنتجات حيث يحرم الإسلام شرب الخمر وأكل لحم الخنزير، ويقدس الهندوس البقرة وبالتالي يحرمون أكلها، ومثّل التغيير الثقافي الكبير في المملكة العربية السعودية بالسماح بافتتاح دور



سينما فيها بالإضافة إلى السماح للمرأة بقيادة السيارة فرصاً كبيرة لصالات عرض سينمائي عالمية ولشركات السيارات أيضاً وكان أول من استغلها ترويجياً *Hyundai Motors* من خلال إعلانها لسيارتها التي تقودها امرأة، ومع ذلك شكل منع المرأة دينياً تهديداً لشركة *P&G* عندما أرادت القيام ببحوث تسويقية على المرأة السعودية. كما تشكل الانقسامات الدينية داخل الدولة تهديداً لأعمال المنظمة إذا وجدت أنها في الواقع تتعامل مع أسواق مختلفة داخل نفس الدولة، فمثلاً العداء المستحكم بين الكاثوليك والبروتستانت في إيرلندا الشمالية والمواجهة المسلحة بين الهندوس والمسلمين في الهند.

3-2-2-4 توجهات المجتمع (*Society Trends*): الاهتمام بالصحة والرشاقة (في بعض المجتمعات أعطى نجاح للمنظمات التي تنتج الأجهزة الرياضية والأطعمة الصحية)، وبنفس الوقت تهديد للمنظمات المنتجة للحوم والوجبات السريعة والتبوغ والكحوليات



3-2-2-5 دور المرأة في المجتمع: أدى ازدياد دور المرأة وخروجها للعمل إلى خلق فرص لأعمال جديدة مثل: حضانات الأطفال، الوجبات السريعة الطبخ المنزلي، خدمات تنظيف المنازل، الخدمات المنزلية، الروبوتات المنزلية، خدمات العناية الشخصية بالمرأة، أدوات تحضير الطعام.

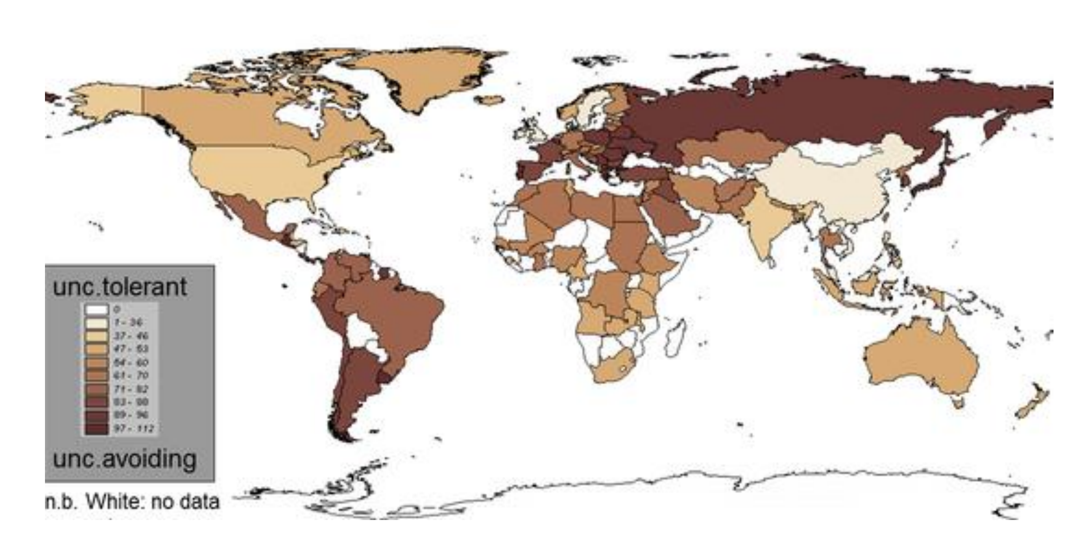
3-2-2-6 الاتجاهات والقيم: تؤثر الاتجاهات والقيم على سلوك الفرد وتحدد له الصواب والخطأ وترتبط هذه الاتجاهات والقيم بالنشاط التسويقي. على سبيل المثال شكلت الاتجاهات السلبية لدى العديد من الناس نحو الوجبات السريعة المقلية تهديداً لأعمال العديد من المنظمات مما دفع *KFC* لمواجهة هذا التهديد بطرح وجبات أكثر صحية وهي *Kentucky Grilled Chicken*



3-2-2-7 الثروة والتملك: يشكل في المجتمعات الغربية رؤية المكاسب المادية كعلامة لنجاح الفرد وبلوغه لأهدافه فرصة تسويقية للكثير من المنتجات مثل ساعات *Rolex* وسيارات *Rolls Royce* بينما تشكل دعوة بعض المجتمعات مثل الصينية واليابانية إلى "الزهد والتقشف" تهديدا أو فرصاً محدودة للمسوقين.

3-2-2-8 درجة الحب أو الكره للمخاطرة: ترتبط درجة الحب أو الكره للمخاطرة بالقرارات الاستثمارية، إلا أن المستهلك أيضا يتحمل مخاطرة عند تجربة منتج جديد متمثلة في عدم تأكده من نتيجة استخدامه للسلع أو تأثيرها على مكانته في المجتمع، في المجتمعات المتحفظة تزداد الرغبة في عدم تحمل المخاطرة مما يخلق مشكلة للمسوق يمكن التغلب عليها عن طريق تعليم المستهلك ومنحه ضمانات. يشير الشـكل رقم (3/3) إلى درجة تجنب المخاطر لدى سـكان كوكب الأرض وفقاً للعالم *Geert Hofsted*، يبدو سـكان الدول باللون الغامق متجنبين للمخاطر وبالتالي يمثلون فرصـاً محدودة لتسـويق المنتجات الابتكارية أو التي تخالف العادات والتقاليد مثل روسـيا والعديد من أمريكا اللاتينية، بينما تمثل الصـين وأسـتراليا والولايات المتحدة فرصـاً جيدة بالمقابل نظراً الارتفاع تقبل هذه الشعوب وتحملها للمخاطرة.

الشكل رقم (3/3): الخريطة العالمية لتحمل المخاطر



***Source:* [*GEERT HOFSTEDE (2020)*]**

3-2-3 البيئة السياسية والقانونية: قد تمثل عناصر البيئة السياسية والقانونية تهديدا أو فرصاً للمنظمات، وفيما يلي أهم عناصر هذه البيئات:

3-2-3-1 موانع الدخول: فقد تمنعها من الاستثمار في مجالات معينة أو قد تمنع الشركات الأجنبية من شراء شركات وطنية أو قد لا يسمح لها بالتملك الكامل للأصول 100%.

3-2-3-2 تحديد الأسعار: قد تتدخل الحكومة في تحديد الأسعار الأمر الذي يؤثر على ربحية الشركة الأجنبية ويشكل تهديداً لأعمال المنظمة، وقد حدث بالفعل أن انسحبت شركة *Gerber* من فنزويلا بعد تأثر أرباحها.

3-2-3-3 التعريفة الجمركية وحصص الاستيراد: قد يحد استخدام الحكومة للتعريفة الجمركية وحصص الاستيراد من قدرة الشركة على شراء مستلزمات الإنتاج، الأمر الذي قد يدفع الشركة إلى الاعتماد على المستلزمات والمكونات المحلية رغم تأثير ذلك على جودة المنتج النهائي في بعض الأحيان مما يشكل تهديداً في بعض الأحيان.

3-2-3-4 التقييد الاختياري للصــادرات: قد يمثل التقييد على الواردات أو الصــادرات تهديدا للمنظمة أو فرصــةً لنموها. تقوم مؤسسة *Heritage Foundation* بالتعاون مع *Wall Street Journal* بدراسة سنوية تهدف إلى تصنيف دول العالم وفقاً لمؤشــر الحرية الاقتصــادية والذي هو عبارة عن متوســط 12 مؤشــراً للحرية هامة لزيادة الازدهار على المســتوى الفردي والقومي، وهذه المؤشرات هي التالية: حقوق الملكية، نزاهة الحكومة، الفعالية القضائية، الإنفاق الحكومي، العبء الضريبي، الصـــــحة المالية، حرية الأعمال، حرية العمل، الحرية النقدية، حرية التجارة، حرية الاســـتثمار، الحرية المالية. يبدو من الجدول رقم (6/3) بأن الحرية الاقتصـادية في دول مثل سويسرا وسـنغافورا ونيوزلندا قد تشير إلى فرصـة يمكن اسـتغلالها فيها.

الجدول رقم (6/3): ترتيب أعلى 10 دول تبعاً للحرية الاقتصادية

World Rank	Regional Rank	Country	Overall Score	Change from 2018	Property Rights	Judicial Effectiveness	Government Integrity	Tax Burden	Government Spending	Fiscal Health	Business Freedom	Labor Freedom	Monetary Freedom	Trade Freedom	Investment Freedom	Financial Freedom
1	1	Hong Kong	90.2	0.0	93.3	75.3	83.8	93.1	90.3	100.0	96.4	89.2	86.4	95.0	90.0	90.0
2	2	Singapore	89.4	0.6	97.4	92.4	95.1	90.4	90.7	80.0	90.8	91.0	85.3	94.8	85.0	80.0
3	3	New Zealand	84.4	0.2	95.0	83.5	96.7	71.0	50.4	98.6	91.0	86.7	87.5	92.4	80.0	80.0
4	1	Switzerland	81.9	0.2	85.3	82.0	88.0	70.5	64.8	96.3	75.4	72.5	85.2	87.4	85.0	90.0
5	4	Australia	80.9	0.0	79.1	86.5	79.9	62.8	60.1	86.2	88.3	84.1	86.6	87.6	80.0	90.0
6	2	Ireland	80.5	0.1	85.8	68.4	78.0	76.3	77.4	89.0	83.1	75.3	87.0	86.0	90.0	70.0
7	3	United Kingdom	78.9	0.9	92.3	85.9	83.8	64.7	48.2	68.6	92.9	73.5	81.2	86.0	90.0	80.0
8	1	Canada	77.7	0.0	87.0	69.4	84.6	76.8	51.3	83.1	81.9	73.7	77.2	86.8	80.0	80.0
9	1	United Arab Emirates	77.6	0.0	81.8	87.1	78.8	99.2	68.8	88.9	79.9	81.1	80.9	84.4	40.0	60.0
10	5	Taiwan	77.3	0.7	85.4	70.1	69.2	75.0	90.6	91.6	93.2	60.9	84.4	87.0	60.0	60.0

Source: HERITAGE,(2020)

3-2-3-5 الرقابة على الصادرات *(Export Control):* قد تمثل الرقابة على الصادرات تهديدا للمنظمة، في الولايات المتحدة على سبيل المثال، يتعين على مصدر بعض المنتجات الحصول على ترخيص تصدير من وزارة التجارة قبل قيامه

بالتصدير.

3-2-3-6 انتشار الفساد: قد يمثل انتشار الفساد تهديدا للعديد من المنظمات وقد يكون فرصة لبعضها، ويمكن التعرف على مستوى الفساد المدرك في بلد ما باستخدام مؤشر مدركات الفساد *(Corruption Perception Index)*

الجدول رقم (7/3): مؤشر الفساد المدرك في عدد من الدول.

TOP COUNTRIES

	Country	Score
01	DENMARK	88/100
02	NEW ZEALAND	87/100
03	FINLAND	85/100
04	SINGAPORE	85/100
05	SWEDEN	85/100
06	SWITZERLAND	85/100

The World Economic Forum (2018)

3-2-3-7 قوانين حماية البيئة والمتطلبات القانونية لمواصـــفات المنتج: قد تشـــكل بعض المعايير الإلزامية في مواصفات المنتجات تهديدا لمنظمة وفرصة لأخرى، فقد شكل القانون السويدي بخصوص منع السيارات العاملة بالوقود من السير في السويد بحلول 2025 تهديدا للشركات التي لم تدخل حتى الآن هذه السوق، بينما شكل فرصة لسيارات *Tesla* و*Rivian* و*Nikola Motor* وغيرها من السيارات الكهربائية. بالإضافة إلى ما سبق هنالك العديد من مكونات هذه البيئة التي قد تشكل فرصا أو تهديدات لمنظمات الأعمال مثل: النظام السياسي العام، الاستقرار السياسي، الانتخابات، العلاقات مع الدول الأخرى، الإنفاق العسكري، الدعم الحكومي، وقوانين الضرائب، قوانين التوظيف، قوانين تشجيع الاستثمار، الاستيراد والتصـــــدير. ويمكن الحصـــــول على العديد من المؤشـــــرات القانونية والســـــياســـــية من خلال الموقع (Worldwide

(Governance Indicators, 2020

3-2-4 البيئة التكنولوجية (*Technological environment*):

يجب أن يُنظر إلى التقدم التكنولوجي على أنه قوة "للتدمير الإبداعي" من حيث أن تطوير منتجات أو مفاهيم جديدة غالبًا ما يكون له تأثير قاتل على منتج موجود. على سبيل المثال، أدى إنشاء عملية التصوير الرقمي إلى تدمير سوق التصوير الفوتوغرافي، في حين أن تطوير السيارات أضر بالطلب على السكك الحديدية. غالبًا ما تكون الآثار المترتبة على الصناعة الحالية مباشرة: التغيير أو الموت. ومع ذلك، لا بد من النظر إلى أهمية التغيير التكنولوجي ليس فقط على مستوى الشركات أو الصناعة، ولكن أيضًا على المستوى الوطني، حيث يتأثر معدل نمو الاقتصاد بشكل مباشر بمستوى التقدم التكنولوجي. لذلك، توفر التكنولوجيا فرصًا وتهديدات، بعضها مباشر بينما البعض الآخر أقل مباشرة في تأثيرها. وكمثال على ذلك، أدى تطوير حبوب منع الحمل إلى صغر حجم الأسر، وزيادة عدد الزوجات العاملات، ومستويات أعلى من الدخل التقديري، وبالتالي زيادة التركيز على الإجازات، والسلع الاستهلاكية المعمرة، وما إلى ذلك. مع الاعتراف إذن بأن تأثير التكنولوجيا هو أمر حتمي من جميع النوايا، فإن المجالات التي على مخطط التسويق الانتباه إليها تشمل:

- الاتجاه المتسارع في اختراع واستغلال ونشر وقبول التقنيات الجديدة. يتم تطوير عدد متزايد من الأفكار باستمرار، وتقل الفترة الزمنية بين تطويرها وتنفيذها.
- فرص ابتكارية غير محدودة مع إحراز تقدم كبير في مجالات الإلكترونيات والروبوتات وعلوم المواد والتكنولوجيا الحيوية.
- ميزانيات عالية للبحث والتطوير، لا سيما في الولايات المتحدة وشمال أوروبا واليابان. أحد الآثار المترتبة على ذلك هو أنه من المحتمل أن تضطر المنظمات إلى اتخاذ موقف إنفاق مبالغ أكبر على البحث والتطوير لمجرد البقاء ثابتة.

- تركيز للجهد في بعض الصـناعات على تحسـينات طفيفة للمنتجات تكون دفاعية بشـكل أسـاسـي، بدلاً من التركيز على عمليات تقدم المنتجات الرئيسية الأكثر خطورة والأكثر هجومية.
- زيـادة التركيز على تنظيم التغيير التكنولوجي من أجـل تقليـل الآثـار غير المرغوب فيهـا لبعض المنتجـات الجـديـدة على المجتمع. تتجلى لوائح السلامة والصحة بشكل أكثر وضوحًا في تطبيقها في الصناعات الدوائية والمواد الغذائية والسيارات، على الرغم من أنه يتم التركيز بشـــكل أكبر على فكرة التقييم التكنولوجي كمقدمة للمنتجات التي يتم إطلاقها تجاريًا عبر النطاق الكامل للصناعة.

فيما يلي الاتجاهات التكنولوجية خلال العقد القادم والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق للبحث في فرص/تهديدات جديدة:

- **الذكاء الاصطناعي (*Artificial intelligence*) والتعلم الآلي (*Machine learning*)**: هما القوة الدافعة وراء العديد من الاتجاهات الأخرى في هذه القائمة.
- **إنترنت الأشياء (*IoT*)**. يشير هذا إلى العدد المتزايد باستمرار من الأجهزة "الذكية" والأشياء المتصلة بالإنترنت.
- **الأجهزة القابلة للارتداء والبشر المعززون (*Wearables and augmented humans*)**: انفجرت صناعة كاملة من التكنولوجيا القابلة للارتداء المصممة لتحسين الأداء البشري ومساعدتنا على عيش حياة أكثر صحة وأمانًا وفعالية. قد نرى البشر يندمجون مع التكنولوجيا لخلق "بشر معززين" أو "ما بعد البشر".
- **الحوسـبة السـحابية والطرفية (*Cloud and edge computing*)**: سـاعدت الحوسـبة السـحابية –حيث يتم تخزين البيانات على أجهزة كمبيوتر أخرى والوصـــول إليها عبر الإنترنت–على فتح البيانات والتحليلات للجماهير. أما الحوسبة الطرفية فهي ممارسة معالجة البيانات بالقرب من حافة الشبكة حيث يتم إنشاء البيانات، بدلاً من تخزينها

في مستودع مركزي لمعالجة البيانات.

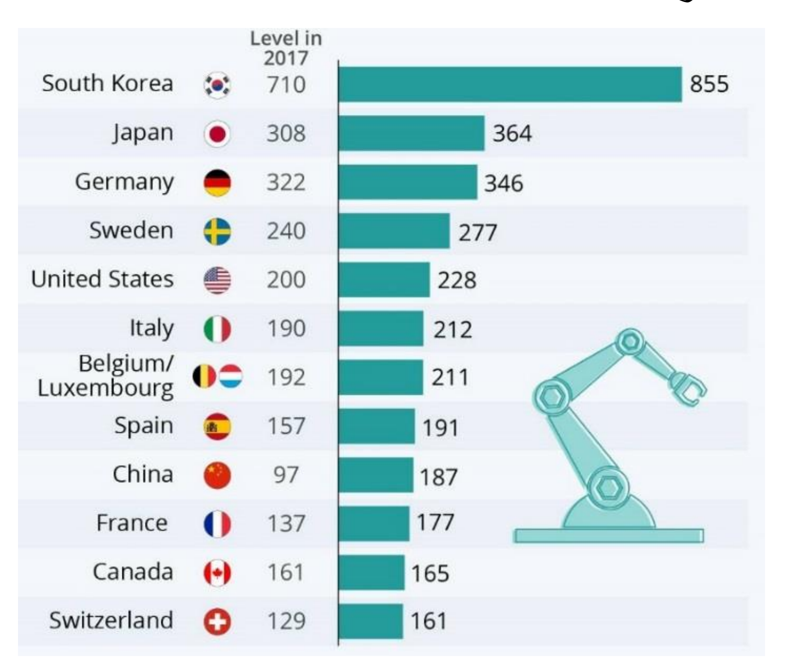
- **الحوســبة الكمومية** (*Quantum computing*)**:** أجهزة كمبيوتر ســريعة بشــكل لا يمكن تصــوره قادرة على حل المشكلات التي تبدو غير قابلة للحل.
- **الوقوع المعززة رقمياً** (*Digitally extended realities*)**:** بما في ذلك الواقع الافتراضــي (*VR*) والواقع المعزز (*AR*) والواقع المختلط (*MR*).
- **التوائم الرقمية** (*Digital twins*)**:** نسخة رقمية من شيء مادي فعلي أو منتج أو عملية أو نظام بيئي. تتيح تجربة التعديلات التي قد تكون باهظة الثمن أو محفوفة بالمخاطر عند تجربتها على الشيء المادي الحقيقي.
- **معالجة اللغة الطبيعية** (*Natural language processing*)**:** هي تكنولوجيا تسمح للآلات بفهم لغة الإنسان، و**واجهات الصوت وروبوتات المحادثة** (*Voice interfaces and chatbots*) التي تسمح للمنظمات بالتفاعل مع عملائها عبر الواجهات الصوتية وروبوتات الدردشة مثل *Alexa* و *Siri* و *chatbots*، و**الرؤية الحاسوبية** (*Computer vision*) التي تسمح للآلات بتفسير العالم من حولهم بصريًا.
- **زملاء العمل الآليين** (*Cobots*)**:** قد يشمل مستقبل العمل البشر الذين يعملون بسلاسة مع زملائهم الآليين، و**مركبات وطائرات ذاتية القيادة** (*Autonomous vehicles*)**، والطباعة ثلاثية الأبعاد ورباعية الأبعاد.**
- **تعديل الجينات** (*Genomics and gene editing*)**:** نحن نتقدم نحو تغيير التركيب الجيني للكائنات الحية (على سبيل المثال، "تصحيح" طفرات الحمض النووي التي يمكن أن تؤدي إلى السرطان).
- **المنصات الرقمية** (*Digital platforms*)**:** *Facebook* و*Uber* و *Airbnb* أسماء للمنصات الرقمية – الشبكات التي تسهل الاتصالات والتبادلات بين الناس. يعمل هذا الاتجاه على قلب نماذج الأعمال الراسخة رأساً على عقب.

- **الأمن السيبراني** (*Cyber security*): إن القدرة على تجنب تهديدات الأمن السيبراني والتخفيف من حدتها ستكون أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على مدار العقد المقبل.
- **تكنولوجيا النانو وعلوم المواد** (*Nanotechnology and materials science*): تؤدي قدرة البشـر المتزايدة على فهم المواد والتحكم في المواد على نطاق صـغير إلى ظهور مواد ومنتجات جديدة ومثيرة، مثل شـاشـات العرض القابلة للانحناء.

شـكل ارتفاع تكاليف اليد العاملة وندرتها فرصـة للعديد من المنظمات لتقديم طائرات مسـيرة لرش المزروعات بالمبيدات وسقايتها، وتقديم الروبوتات للقيام بعمليات قطاف المحاصيل. (*FORBES, 2020*)

ويمثل الشكل أعلاه الدول الأكثر استخداماً للروبوتات– نسبة الروبوتات لكل 10 آلاف عامل– *Statista, 2017*.

كما استغل رجل الأعمال *Jeff Bezos* التطور التكنولوجي الحاصـل في عالم الاتصـالات وظهور الإنترنت معتبراً إياها فرصة ملائمة لدخول عالم البيع عبر الإنترنت من خلال شركة *Amazon*.



3-3 مصفوفات التهديدات والفرص:

بعد تقدير ومراجعة مؤشـــرات البيئـة الخـارجيـة، يقيم المُسـوق هذه المؤشـرات بناء على مصـفوفات الفرص والتهديدات الواردتين في الجدول رقم (8/3) و(9/3). والهدف من ذلك تحديد الفرص والتهديدات التي يجب أخذها بالحسبان.

3-3-1 مصفوفة التهديدات (*The Threats Matrix*): إذا كان احتمال حدوث التهديد في البيئة الخارجية (اقتصادي، سياسي، ثقافي...) وخطورته مرتفعة، يحتاج الاستراتيجي إلى مراقبة التطورات عن كثب، ووضع خطة طوارئ مفصلة متاحة للتعامل مع أي تغييرات تحدث وتُرشح هذه التهديدات إلى مصفوفة *TOWS*. أما إذا كان احتمال الحدوث منخفض/ والخطورة مرتفعة أو احتمال الحدوث مرتفع/ الخطورة منخفضة، في هاتين الحالتين يجب مراقبة التهديدات عن كثب دون الحاجة إلى خطة طوارئ، وفي الخلية الأخيرة إذا كان احتمال الحدوث منخفض/ والخطورة منخفضة يمكن تجاهلها.

الجدول رقم (8/3): مصفوفة التهديدات

	احتمال حدوثها		
خطورة التهديدات		مرتفع	منخفض
	عالي	***1*** **يحتاج الاستراتيجي إلى مراقبة التطورات عن كثب** **وضع خطة طوارئ مفصلة متاحة للتعامل مع أي تغييرات تحدث.**	***2*** **تحتاج التهديدات إلى المراقبة عن كثب في حال أصبحت حرجة.** **ليس من الضروري وضع خطة طوارئ**
	منخفض	***3*** **تحتاج التهديدات إلى المراقبة عن كثب في حال أصبحت حرجة.** **ليس من الضروري وضع خطة طوارئ**	***4*** **تعتبر التهديدات بسيطة جدًا ويمكن تجاهلها إلى حد كبير**

3-3-2 مصــفوفة الفرص (*The Opportunity Matrix*): إذا كان احتمال النجاح في اســتغلال الفرصـــة في البيئة الخارجية (اقتصادية، سياسية، ثقافية...) وجاذبيتها مرتفعة (ربح قصير الأجل، ربح طويل الأجل، معدل نمو السوق، تكلفة الدخول إلى السوق، المنافسة داخل السوق، سهولة الوصول إلى أعضاء السوق، انفتاح أعضاء السوق على المنتجات والاتصـــالات، القدرة على بناء مركز يمكن الدفاع عنه داخل الســوق، جاهزية الموردين والشــركاء الآخرين لدخول الســوق)، يحتاج المســوق إلى اســتغلالها وتُرشـــح هذه الفرص إلى مصــفوفة *TOWS* لتطوير اســتراتيجيات بخصــوصــها. أما إذا كان احتمال النجاح منخفض/ والجاذبية مرتفعة يجب حينها دراســتها لزيادة احتمال النجاح، وإذا كان احتمال النجاح مرتفع/ الجاذبية منخفضـــــة يجب زيادة الجاذبية، وفي الخلية الأخيرة إذا كان احتمال النجاح منخفض/ والجاذبية منخفضة يمكن تجاهلها.

الجدول رقم (9/3): مصفوفة الفرص

		احتمال النجاح في استغلالها	
		مرتفع	**منخفض**
جاذبية الفرصة	**مرتفعة**	***1*** **الفرص الأفضل (يجب التركيز عليها والاستفادة منها)**	***2*** **دراستها بعناية لزيادة احتمال النجاح**
	منخفضة	***3*** **دراستها بعناية لزيادة الجاذبية**	***4*** **فرص إما لا يمكن استغلالها بشكل فعال أو ضئيلة**

3-3-3 مصفوفة *TOWS*: تستخدم لإنشاء ومقارنة واختيار الاستراتيجيات. تختلف عن تحليل *SWOT* (تُقرأ من اليمين) الذي يركز على مجرد تحديد التهديدات والفرص والقوة والضعف. قد يكون لـــــ *TOWS* جذور مماثلة. *TOWS* إن تحليل *SWOT* هو أداة للتدقيق والتحليل. قد يستخدم المخطط التسويقي *SWOT* في بداية عملية التخطيط، ثم *TOWS* لاحقًا عندما يقرر طرق المضـــي قدمًا. إن نقاط القوة والضـــعف هي عوامل داخلية والفرص والتهديدات هي عوامل خارجية. هذا هو المكان الذي تستمد منه استراتيجياتنا المحتملة الأربعة أهميتها. استراتيجيات *TOWS* الأربعة هي القوة / الفرص (*SO*) والضعف / الفرص (*WO*) والقوة / التهديد (*ST*) والضعف / التهديد (*WT*). بعد أن حدد المخطط نقاط القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية وحدد الفرص والتهديدات من مصفوفات الفرص والتهديدات السابقة، يضعهم في المصفوفة التالية كل في مكانه المخصص ومرقم كما هو واضح، ثم يطور في خلية الفرص/نقاط القوة الاستراتيجيات التي تمكن من استخدام نقاط قوة معينة (*S1, S3* مثلا) لاستغلال فرصة محددة (*O2* مثلا)، وهكذا بالنسبة لباقي الخلايا.

الجدول رقم (10/3): المكونات الأساسية لتحليل *TOWS*.

	الفرص (***Opportunities***) ***O1*** ***On***	التهديدات (***Threats***) ***T1*** ***Tn***
نقاط القوة (***Strength***): ***S1*** ***Sn***	استراتيجيات القوة/الفرص: استخدام نقاط قوة محددة لاستغلال فرص محددة، مثال: - ***S1/O3*** - ***Sn/On***	استراتيجيات القوة/التهديدات: استخدام نقاط قوة محددة لمواجهة تهديدات محددة. مثال: - ***S1/Tn*** - ***Sn/Tn***
نقاط الضعف (***Weaknesses***) ***W1*** ***Wn***	استراتيجيات الضعف/الفرص: - ***W1O3*** - ***WnOn***	استراتيجيات الضعف/التهديدات: - ***W1T2*** - ***WnTn***

ويمثل الجدول رقم (11/3) مثالا لتحليل *tows* لشركة *Toyota* العالمية.

الجدول رقم (11/3): مثال تحليل *TOWS* لشركة *Toyota* العالمية لصناعة السيارات

عوامل خارجية عوامل داخلية	**الفرص (*Opportunities*)**	**التهديدات (*Threats*)**
	***O1*– مشروعات مشتركة مع منظمات فرنسية** ***O2*–انخفاض معدلات الفوائد على قروض السيارات في الهند** ***O3*– تغير تفضيلات الزبائن** ***O4*– تنوع مركز/غير مركز** ***O5*– النمو الاقتصادي في الهند** ***O6*– تخفيض الضرائب على السيارات في الصين** ***O7*– تحسن الظروف المالية** ***O8*– زيادة الطلب على السيارات الكهربائية**	***T1*– تشبع السوق والضغط التنافسي** ***T2*– التخفيضات والعروض المنافسة** ***T3*– ارتفاع تكاليف الصيانة والزيوت** ***T4*– تأثير تبدلات أسعار الصرف** ***T5*– قوانين حماية للبيئة** ***T6*– تأثر الركود المالي**
نقاط القوة (*Strength*): ***S1*– أكبر صانع سيارات في العالم** ***S2*– جودة واعتمادية عالية** ***S3*– فلسفة إدارة قوية** ***S4*– تستحوذ على 16% من سوق أميركا** ***S5*– طلب كبير على *Camry* و*Corolla*** ***S6*– سيارات مبتكرة متعددة الاستعمال** ***S7*–تسهيلات انتتاج عالمية**	**استراتيجيات القوة/الفرص:** - زيادة الحضـور في فرنسـا من خلال عرض المزيد من المنتجات منخفضة التكلفة (*O1, S1, S2, S3*) - التغلغل في الأســواق من خلال تصــنيع منتجات موجهة بالزبون (*O2, O3, O5, O6, S1, S2, S3, S4, S5, S7*) - عرض نطاق جديد من المنتجات (*S1, S2, S7, O4*) - تقديم سيارات كهربائية (*O8, S1, S2, S3, S4*)	**استراتيجيات القوة/التهديدات:** - عرض منتجات منخفضـة التكلفة (*T1, S1, S2, S3, S4*) - الإنتاج حلياً (*T4, S7*)
نقاط الضعف (*Weaknesses*) ***W1*– سحب منتجات من السوق، توقف الإنتاج** ***W2*–مدركة على أنها مستوردة في أميركا وأوروبا** ***W3*– خسارات مالية كبيرة بسبب الأزمة المالية** ***W4*– مشاكل في الجودة، وسحب على نطاق واسع** ***W5*– خسائر أكثر من 4 بليون $ في 2009** ***W6*– الاعتماد بشكل أساسي على اليابان والولايات المتحدة**	**استراتيجيات الضعف/الفرص:** - اســتعادة الصــورة الذهنية بتقديم منتجات محســنة (*W1, W4, O3*) - التركيز على السوق المحلية (*W1, O1, O3*) - تخفيض التكاليف الإجمالية (*W3, O1, O3*) - استعادة الإيرادات السابقة (*W5, O7*)	**استراتيجيات الضعف/التهديدات:** - تقديم عروض وسيارات موجهة بالزبائن (*T1, T2, W1, W4*) - تقديم منتجات منخفضــة اســتهلاك الوقود (*T3, W1, W4*)

خاتمة الفصل الثالث:

ناقش الفصل الثالث تحليل البيئة الخارجية للمنظمة مستعرضاً مكونات البيئة الكلية، بين أهم مكونات البيئة الاقتصادية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي للتسويق، ومكونات البيئة السياسية والقانونية موضحاً تأثير كل منهما على أعمال المنظمات وتخطيطها الاستراتيجي للتسويق، كما بين أهم مكونات البيئة التكنولوجية والثقافية وتأثير كل منهما على المنظمة وتخطيطها الاستراتيجي للتسويق. وشرح الفصل أخيراً طريقة تحديد كل من الفرص والتهديدات ويبين طريقة تنظيم مصفوفة *TOWS*.

المراجع المستخدمة في الفصل الثالث

23. *Aguilar, F. J., (1967) Scanning the Business Environment, Macmillan,*

24. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*

25. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*

26. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*

27. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*

28. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall*

29. *Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E., (1989) 'Top management teams and organizational renewal', Strategic Management Journal, 10, pp. 87–105.*

30. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*

31. *Kim, C.W. and Mauborgne, R., (1998) Pioneers strike it rich, Financial Times, 11 August.*

32. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*

33. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*

34. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited. 4.*

35. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*

36. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*
37. *Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.*
38. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012) Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل الثالث:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	تؤثر البيئة الكلية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق	✓	
2	تؤثر البيئة الكلية بمقدار تأثير البيئة الداخلية		✓
3	إن الهدف من تحليل البيئة الكلية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف		✓
4	كلما زاد متوسط دخل الفرد مثل ذلك فرصة للمنظمات بغض النظر عن العوامل الأخرى		✓
5	إن أي مؤشر في البيئة الكلية قد يكون فرصة أو تهديد للمنظمات	✓	
6	يجب مراقبة البيئات بشكل مستمر	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

5- أي من التالي لا ينتمي إلى عناصر البيئة الكلية؟

E. الاقتصادية
F. السياسية
G. التكنولوجية
H. ولا إجابة مما سبق

6- أي من التالي لا ينتمي إلى عناصر البيئة الاقتصادية؟

E. العادات والتقاليد
F. متوسط دخل الفرد
G. البنية التحتية
H. الدخل القومي

7- أي من التالي ينتمي إلى عناصر البيئة القانونية والسياسية؟

E. انتشار الفساد

F. النية التحتية

G. الطبوغرافيا والمناخ

H. العادات والتقاليد

8- **في حال كان احتمال النجاح في استغلال الفرصة مرتفعا وجاذبيتها عالية:**

E. يجب استغلالها فوراً

F. يجب مراقبتها عن كثب ودورياً

G. يجب إهمالها

H. ولا إجابة مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

مكونات البيئة الاقتصادية

اشرح بشكل موجز مكونات البيئة الاقتصادية

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20.   توجيه للإجابة: الفقرة 3-2-1/

مكونات البيئة الثقافية

ابحث في أهم مكونات البيئة الثقافية

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30.   توجيه للإجابة: الفقرة 3-3-2/

مصفوفة *TOWS*

اشرح مكونات مصفوفة *TOWS*.

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 3-3-3 /

الفصل الرابع: تحليل البيئة التنافسية للمنظمة

عنوان الموضوع: تحليل البيئة التنافسية للمنظمة *(Analysis of Organization's Competitive Environment)*

الكلمات المفتاحية:

البيئة التنافسية (*Competitive environment*)، المجموعات الاستراتيجية (*Strategic groups*)، القدرات التسويقية (*Marketing capabilities*)، القدرات الإنتاجية (*Production capabilities*)، القدرات المالية (*Financial capabilities*)، القدرات الابتكارية (*Innovative capabilities*)، القدرات الإدارية (*Management capabilities*)، المجموعات الاستراتيجية (*Strategic groups*)، تحليل السوق (*Market analysis*)، تحليل المنافسين (*Competitors analysis*)

ملخص الفصل:

يناقش الفصل الرابع تحليل البيئة التنافسية للمنظمة، فيستعرض المستويات الأربع للمنافسة، ثم يشرح القوى الخمسة التي تحدد طبيعة المنافسة في سوقٍ ما بدءاً بالموردين وصولاً إلى أصحاب المصالح. كما يناقش الفصل لاحقا مفهوم المجموعات الاستراتيجية مبيناً طريقة تحليلها، ثم يشرح مكونات تحليل السوق، ويستعرض أخيراً مفهوم محافظ المنتجات التنافسية ودورة الاستخبارات التنافسية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يشرح الطالب مستويات المنافسة ويقارن بينها.
- يجادل الطالب في القوى المحركة للمنافسة في الصناعة
- يشرح الطالب العوامل التي تحدد شدة التنافس بين المنظمات
- يتمكن الطالب من تحليل المنافسين في صناعات محددة
- يشرح الطالب طرق تحليل السوق

- يناقش الطالب مفهوم محافظ المنتجات التنافسية
- يشرح الطالب مكونات دورة الاستخبارات التنافسية

مخطط الفصل:

- 4-1 مستويات المنافسة (*Competition levels*)
- 4-2 القوى المحركة للمنافسة في الصناعة (*Industry competition forces*)
- 4-3 العوامل التي تحدد شدة التنافس بين المنظمات (*Competitive rivalry*)
- 4-4 تحليل المنافسين (*Competitors analysis*)
- 4-5 تحليل السوق (*Market analysis*)
- 4-6 محافظ المنتجات التنافسية (*Competitive product portfolios*)
- 4-7 دورة الاستخبارات التنافسية (*Competitive intelligence cycle*)

4-1 مستويات المنافسة (*Competition levels*):

تتكون المنافسة في عالم الأعمال من المستويات التالية:

4-1-1 المستوى الأول: تتكون المنافسة فيه فقط من تلك الشركات التي تقدم منتجات مماثلة للسوق المستهدف، وتستخدم تقنية مماثلة، كما تظهر درجات مماثلة من التكامل الرأسي. وهكذا فإن شركة *Nestle* (التي تصنع نسكافيه) ترى *General Foods*، مع علامة *Maxwell House* التجارية كمنافس مماثل في سوق القهوة سريعة التحضير.

4-1-2 المستوى الثاني: تتكون المنافسة من جميع الشركات العاملة في نفس فئة المنتج. على سبيل المثال، يتألف المنافسون غير المباشرين لـ *Penguin's* التي تقدم الشوكولا من رقائق البطاطس والآيس كريم.

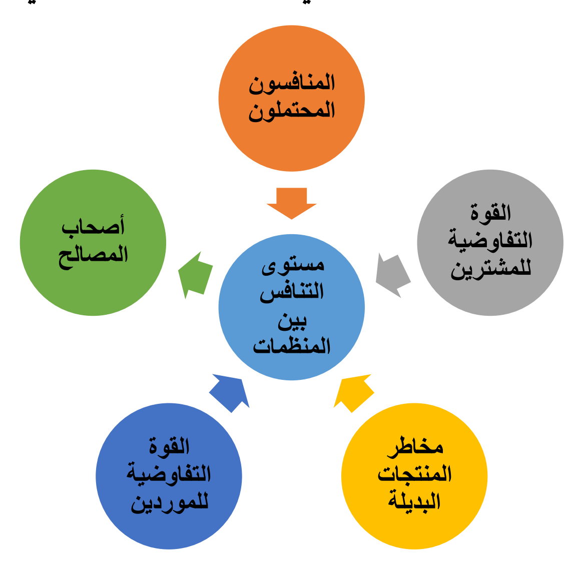
4-1-3 المستوى الثالث: تتكون المنافسة من جميع الشركات التي تصنع أو تزود المنتجات التي تقدم نفس المنفعة. بالتالي، لا يتنافس مشغلو حافلات النقل للمسافات الطويلة فقط ضد بعضهم البعض وإنما أيضًا ضد السكك الحديدية والسيارات والطائرات والدراجات النارية.

4-1-4 المستوى الرابع: تتكون المنافسة من جميع الشركات المتنافسة على نفس القوة الشرائية. ومن الأمثلة على ذلك منافسة شركة تصنيع الدراجات النارية الأمريكية*Harley Davidson* مع منتجات أخرى ترفيهية مثل القوارب السياحية.

4-2 القوى المحركة للمنافسة في الصناعة (*Industry competition forces*)

يجب على المنظمة أن تفهم طبيعة العلاقات داخل صناعتها من أجل السماح للمؤسسة بتطوير استراتيجيات للاستفادة من العلاقات الحالية. حدد *Porter* خمسة عوامل تؤثر على مستوى المنافسة وبالتالي الربحية داخل الصناعة وذلك كما يوضح الشكل رقم (1/4).

الشكل رقم (1/4): قوى *Porter* الخمسة التي تحدد مستوى المنافسة في الصناعة



يجب إجراء هذا التحليل لهذه القوى الخمسة على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية الفردية (*SBU*) بدلاً من مستوى المنظمة ككل، وفيما يلي شرحا لكل منها.

4-2-1 الموردين (*Suppliers*): يكون المورد قوياً عندما تتركز السيطرة على الإمدادات في أيدي عدد قليل من اللاعبين، وعندما تكون تكاليف التحول إلى مصدر آخر مرتفعة، أو العلامة التجارية للمورد قوية، أو عندما يعمل المورد في صناعة تتسم بعدد كبير من الشركات الصغيرة. تتمتع *Intel* بقوة عالية في سوق المعالجات الحاسوبية الشخصية، كما تتمتع كل من *Boeing* و*Airbus* بقوة كبيرة في سوق الطيران التجاري. وكلما زادت قوة الموردين في صناعة ما مثل صناعة الطيران مثلاً كلما انخفضت قوة شركات تشتري منتجاتها مثل *Lufthansa* أو *American Airlines*.

4-2-2 المشترون (*Buyers*) يكون المشتري قوياً عندما يتحكم عدد قليل من المشترين في نسبة كبيرة من حجم السوق، وعندما تكون تكاليف التحول إلى مورد جديد منخفضة، وعندما يكون مُنتج المورد غير مميز مما يقلل بشكل فعال الحواجز أمام مصادر التوريد البديلة. يهيمن على سبيل المثال تُجار البقالة والسلع الكهربائية بالتجزئة في المملكة المتحدة على السوق وهم في وضع قوي للغاية مقابل مورديهم، نتيجة لذلك. يوجد في صناعة اللحوم في المملكة المتحدة عدد كبير من صغار المزارعين الذين يزودون قطاع التجزئة الذي يهيمن عليه عدد صغير من محلات السوبر ماركت الكبيرة. وكلما زادت قوة المشتري في صناعة ما كلما ضعفت القوة التنافسية للمنظمات العاملة فيه

4-2-3 الداخلين المحتملين (*New Entrants*)**:** هنالك العديد من العوامل التي تمثل معوقات أمام داخلين محتملين جدد في صناعة ما وهي:

– قد يكون الاستثمار اللازم لدخول الصناعة مرتفعًا جدًا في مجالات مثل توليد الطاقة الكهربائية أو الإنتاج الكيميائي.

– قد يكون المنافس الأساسي في صناعة ما قد أسس مزايا التكلفة بغض النظر عن حجم عملياته.

– صعوبة تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو التوزيع أو التسويق في بعض الصناعات.

– قد يكون الوصول إلى قنوات التوزيع المناسبة أمرًا صعبًا. اشترت *Peugeot/Citroen* عمليات *Chrysler* في المملكة المتحدة بأكملها من أجل الحصول على شبكة وكلاء فعالة في بريطانيا.

– يمكن للتشريعات والسياسات الحكومية مثل حماية براءات الاختراع والعلاقات التجارية مع الدول الأخرى والاحتكارات المملوكة للدولة أن تعمل جميعها على تقييد دخول المنافسين.

– قد تكون احتمالية ردود الفعل العدائية لشركة راسخة تجاه دخول منافس جديد إلى السوق كافية لتكون بمثابة رادع.

وكلما زاد احتمال دخول منظمات جديدة للسوق، انخفضت القوة التنافسية للمنظمات العاملة في السوق، لقد ازداد مع مطلع القرن الحادي والعشرين احتمال دخول منافسين جدد إلى سوق الهواتف المحمولة مما أدى إلى إضعاف الشركات العاملة أساساً في هذا السوق مثل *Nokia* و*Motorola*

4-2-4 البدائل (*Substitutes*). يمكن أن ينشأ الاستبدال بعدة طرق:

– قد يلغي المُنتج الجديد الحاجة إلى عملية سابقة. على سبيل المثال تمثل خدمات التأمين التي يقدمها المنتجون مباشرة عبر الهاتف أو الإنترنت بديلاً لخدمات وسيط التأمين المستقل.

– منتج جديد يحل محل منتج أو خدمة موجودة. استبدلت أشرطة الكاسيت أسطوانات الفينيل، ليتم استبدالها بدورها بأقراص مدمجة، كما اسُتبدلت الحواسيب المكتبية بالحواسيب المحمولة. وجد رائد الأعمال *Elon Musk* في القطار الأنبوبي *Hyperloop* بديلاً مستقبلياً للمواصلات الحالية، وهو عبارة عن دمج أنابيب منخفضة الضغط خالية من الهواء تربط بين محطتين، داخل هذا الأنبوب كبسولات ركاب تندفع بسرعات عالية على وسادة هوائية مضغوطة ولا تحتك بجدران الأنبوب بفعل حقل مغناطيسي يولّده مُحرِّك كهربائي يستمد قوته من الطاقة الشمسية. يستطيع أن يقطع المسافة الفاصلة بين لوس أنجلوس وسان فرانسيسكو في 35 دقيقة بمتوسط سرعة 962 كم/ساعة مع سرعة قصوى تبلغ 1,220 كم/ساعة، بينما يستغرق السفر بالسيارة بين المدينتين نحو 5 ساعات و35 دقيقة تقريباً عند سلوك أقصر طريق بين المدينتين، فيما يستغرق السفر بالطائرة نحو ساعة و 20 دقيقة.



– جميع المنتجات والخدمات، إلى حد ما، تعاني من حالة

استبدال عام. قد يختار المستهلكون استبدال شراء عطلة باهظة الثمن بدلاً من شراء سيارة.

يسمح نموذج "القوى الخمس" للمؤسسة بتحديد القوى الرئيسية الموجودة في قطاع الصناعة. يمكن أن يكون هذا مرتبطًا بالعوامل الحاسمة التي تم تحديدها بواسطة تحليل *PEST*. ثم يجب النظر في عدة قضايا:

ما هو احتمال أن تتغير طبيعة العلاقات التي حددها نموذج "القوى الخمس" في ضوء الاتجاهات في البيئة الخارجية؟ هل هناك طرق للاستفادة من هذه التغييرات المحتملة؟

ما هي الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المنظمة والتي من شأنها تحسين موقفها ضد القوى الحالية في الصناعة؟ هل يمكن للشركة زيادة قوتها بالنسبة للموردين أو المشترين؟ هل يمكن اتخاذ إجراءات لتقليل التنافس؟ أم أن هناك طرقاً لبناء حواجز لثني الشركات عن التفكير في دخول الصناعة؟ هل هناك طرق لجعل المنتجات البديلة أقل جاذبية؟

ستحتاج المنظمة أيضًا إلى مراعاة منافسيها. بالنظر إلى القوى الموجودة في الصناعة، ما هو الوضع النسبي لمنافسي المنظمة؟ هل الظروف تفضل مشغل معين؟ هل يمكن أن تتغير الظروف لصالح منافس معين؟ يعد النظر في الوضع التنافسي النسبي للمنافسين جانبًا مهمًا من عملية التدقيق ويحتاج الآن إلى النظر فيه بمزيد من التفصيل.

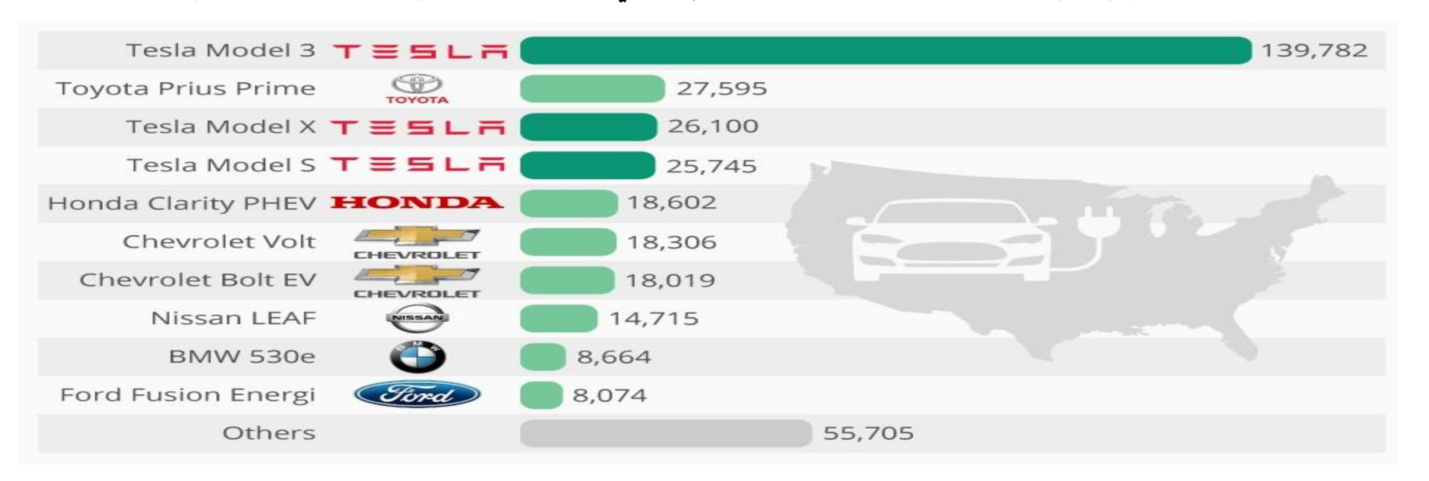
5-2-4 أصحاب المصالح (*Stakeholders*): من الزبائن والاتحادات العمالية والنقابات والمؤسسات الحكومية وغيرها من المنظمات غير الربحية.

4-3 العوامل التي تحدد شدة التنافس بين المنظمات (*Competitive rivalry*):

- سيكون لمرحلة دورة حياة الصناعة تأثير كبير. يصل النمو الطبيعي إلى مرحلة الثبات بمجرد أن تصل الصناعة إلى مرحلة النضج، وبالتالي فإن الطريقة الوحيدة التي يمكن للمؤسسة أن تستمر في النمو في الصناعة هي أن تأخذ فيها حصة السوق من منافسيها.

- الحجم النسبي للمنافسين عامل مهم. في صناعة يكون فيها المنافسون من نفس الحجم، من المرجح أن تكون المنافسة شديدة حيث يسعى كل منهم للحصول على مركز مهيمن. تميل الصناعات التي لديها بالفعل لاعب مهيمن واضح إلى أن تكون أقل تنافسية. يبين الشكل رقم (2/4) هيمنة شركة *Tesla* بطرازاتها الثلاث على سوق الولايات المتحدة.

الشكل رقم (2/4): الحصص السوقية للسيارات الكهربائية في السوق الأميركية (عدد السيارات المباعة)



Source: Statista, 2018

- في الصناعات التي تعاني من ارتفاع التكاليف الثابتة، ستحاول الشركات الحصول على أكبر قدر ممكن من حجم الإنتاج. هذا قد يخلق منافسة على أساس خصم السعر.

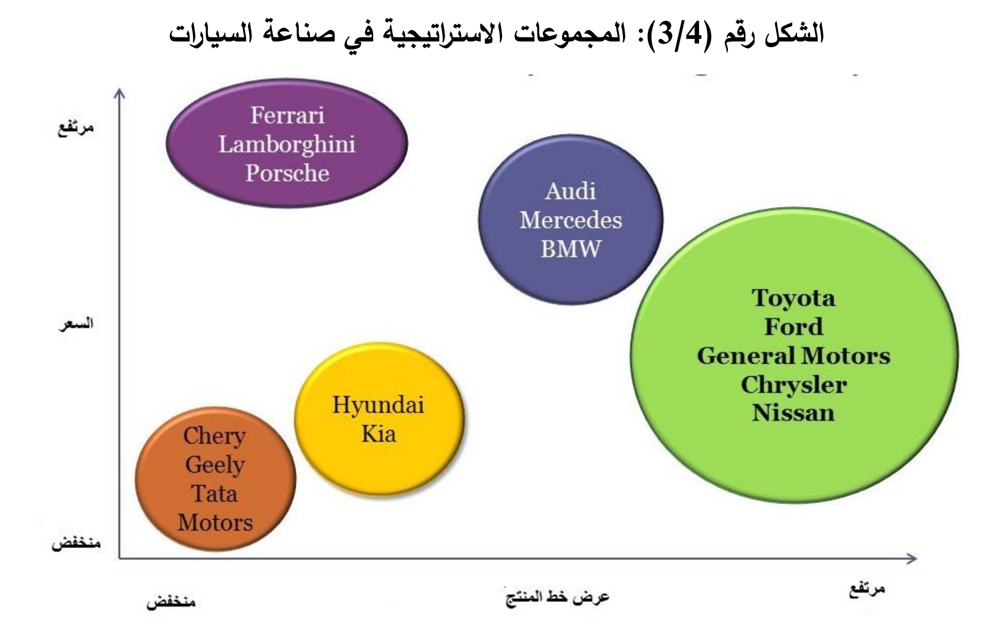
- قد تكون هناك حواجز تمنع الشركات من الانسحاب من الصناعة. قد يكون هذا مصنعًا وآلات متخصصة في الطبيعة

وبالتالي لا يمكن نقلها إلى استخدامات أخرى. قد يكون للقوى العاملة مهارات متخصصة غير قابلة للتحويل. إذا كانت الصناعة في مرحلة النضج، وتتجه نحو الانحدار، ولا يمكن للمنافسين مغادرة الصناعة بسهولة، فإن المنافسة ستزداد حتمًا.

4-4 تحليل المنافسين (*Competitors analysis*):

إن فحص تحليل "القوى الخمس" للصناعة بشكل عام هو نقطة انطلاق في تقييم الوضع التنافسي للشركة. من المحتمل أن يكون هذا تحديدا واسعًا إلى حد ما للصناعة ويحتوي على عدد من الشركات التي لن تكون منافسة مباشرة. على سبيل المثال. من المحتمل أن يكون لدى *Toyota* عدد من المنافسين المباشرين الطبيعيين ولكن من غير المرجح أن تكون *TVR* واحدة منهم، على الرغم من أن الشركتين تعملان في صناعة السيارات. إن نطاق *Toyota* عالمي وتقوم بتصنيع السيارات وفق خط منتج كامل، بينما *TVR* هي شركة متخصصة في تصنيع السيارات الرياضية الفاخرة ذات الحجم الصغير. يُنظر إلى الشركات التي تواجه المنافسين مباشرة من حيث المنتجات والزبائن على أنها في مجموعة استراتيجية واحدة. تتكون صناعة السيارات من عدد من المجموعات الاستراتيجية كما يوضح الشكل رقم (3/4) على سبيل المثال.

الشكل رقم (3/4): المجموعات الاستراتيجية في صناعة السيارات



4-4-1 تحديد المجموعات الاستراتيجية (*Strategic Groups*): تتكون المجموعات الاستراتيجية من مؤسسات في نفس الصناعة تتبع استراتيجيات مشابهة، وتستهدف مجموعات مشابهة من العملاء. غالبًا ما تختلف الشركات في الصناعة بشكل كبير عن بعضها البعض فيما يتعلق بالطريقة التي تضع بها منتجاتها بشكل استراتيجي في السوق من حيث عوامل مثل قنوات التوزيع التي تستخدمها، وقطاعات السوق التي تخدمها، وجودة منتجاتها، والقيادة التكنولوجية وخدمة العملاء وسياسة التسعير والسياسة الإعلانية والعروض الترويجية. نتيجة لهذه الاختلافات، في معظم الصناعات، من الممكن ملاحظة مجموعات الشركات التي تتبع فيها كل شركة استراتيجية مماثلة لتلك التي تتبعها الشركات الأخرى في المجموعة، ولكنها تختلف عن الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات في المجموعات الأخرى. تُعرف هذه المجموعات المختلفة من الشركات بالمجموعات الاستراتيجية. على سبيل المثال يبين الشكل رقم (3/4) بأن كل من *Ferrari* و*Lamborghini* و*Porsche* في مجموعة استراتيجية واحدة، وتقبع كل من *BMW* و*Mercedes* في مجموعة استراتيجية أخرى، و*Tata* و*Chery* و*Geely* في مجموعة استراتيجية ثالثة. تتبع شركات السيارات التي تكمن في مجموعة واحدة، استراتيجيات مماثلة وتواجه أسئلة استراتيجية

مماثلة. كما أنها تستهدف قطاعات سوق متشابهة جدًا. ويوجد العديد من الخصائص المستخدمة لتحديد المجموعات الاستراتيجية:

- الحجم والحصة النسبية.
- مدى تنوع المنتجات.
- درجة التغطية الجغرافية.
- عدد ونوع قطاعات السوق.
- نوع قنوات التوزيع المستخدمة.
- فلسفة العلامة التجارية.
- جودة المنتج
- وضع السوق (قائد أو تابع).
- المركز التقني: قائد (*Toyota*) أو تابع (*Tata*).
- قدرة البحث والتطوير.
- الأداء.
- هيكل التكلفة.
- درجة التكامل الرأسي.
- السمعة.

بالنسبة للعديد من الشركات، سيكون تحليل كل منافس في صناعته العامة مهمة صعبة من حيث وقت الإدارة وموارد الشركة. يسمح تحديد المجموعة الاستراتيجية للمؤسسة للشركة بتركيز تحليلها على منافسيها المباشرين وفحصهم بمزيد من التفصيل.

2-4-4 تحليل المنافسين في المجموعات الاستراتيجية: يمكن استخدام الأدوات المستخدمة لتحليل البيئة الداخلية لتحليل المنافسين. تحتاج المنظمة قدر الإمكان إلى إنشاء معلومات لكل منافس في مجموعتها الاستراتيجية، على سبيل المثال يجب على شركة *GM* أن تجمع البيانات الواردة في الشكل رقم (4/4) عن كل منافس في مجموعتها الاستراتيجية الواردة في الشكل رقم (3/4).

الشكل رقم (4/4): عوامل تقييم المنافس في كل مجموعة استراتيجية



وفيما يلي شرحاً لكل من المعلومات الواجب جمعها عن كل منافس في المجموعة الاستراتيجية.

4-2-4-1 أهداف المنافس (*Competitor objectives*): يمكن تحديد أهداف المنافس من خلال تحليل ثلاثة عوامل مهمة:

- هل سيحقق الأداء الحالي أهدافه؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد يبدأ المنافس في تغيير الاستراتيجية.
- ما مدى احتمال أن يلتزم المنافس بمزيد من الاستثمارات؟
- الاتجاه المستقبلي المحتمل لاستراتيجية المنافس. قد يكون للمنظمة أهداف غير مالية، مثل اكتساب القيادة التكنولوجية.

4-2-4-2 استراتيجيات المنافس الحالية والسابقة (*Competitor's current and future strategies*): هناك ثلاثة مجالات يجب استكشافها من أجل تحديد الأنشطة الحالية للمنافس:

- تحديد الأسواق الحالية أو قطاعات السوق التي يعمل فيها المنافس حاليًا.
- تحديد الطريقة التي اختارها المنافس للمنافسة في تلك الأسواق. هل يعتمد على جودة الخدمة أو صورة العلامة التجارية أو السعر؟ قد يكون هذا مؤشرا على ما إذا كان يتم اتباع استراتيجية منخفضة التكلفة أو التميّز.
- قد تكون المقارنة بين الاستراتيجية الحالية والسابقة مفيدة. قد توضح اتجاه المنافس فيما يتصل بتطوير المنتج والسوق، وقد تسلط الضوء أيضًا على الاستراتيجيات التي جربتها المنظمة في الماضي والتي فشلت. من غير المحتمل أن يحاول المنافس هذه الأساليب مرة أخرى دون تحفظات كبيرة.

4-2-4-3 القدرات الإدارية (*Management Capabilities*): يمكن للخلفية والطرق السابقة لكبار المديرين في شركة منافسة أن تعطي أدلة على استراتيجيتهم المستقبلية المحتملة. سيؤثر مستوى المركزية أو اللامركزية في قرارات الإدارة على اتخاذ القرار. تعطي سياسات التوظيف والترقية، جنبًا إلى جنب مع مخطط المكافآت والترقيات، إشارة إلى ثقافة وأسلوب فريق

الإدارة.

4-4-2-4 القدرات التسويقية (*Marketing Capabilities*)**:** يكشف تحليل إجراءات المنافسين للمزيج التسويقي عن المجالات التي تكون فيها مهاراتهم التسويقية عالية وأيضًا مناطق الضعف. هناك عدد من الأسئلة التي يمكن طرحها: ما مدى جودة خط إنتاج المنافس؟ هل لديهم صورة ذهنية قوية للعلامة التجارية؟ هل إعلاناتهم فعالة؟ ما مدى جودة قنوات التوزيع الخاصة بهم؟ ما مدى قوة علاقتهم مع العملاء؟ وغيرها العديد من القدرات التي عُرضت في تحليل البيئة الداخلية.

4-4-2-5 قدرات الابتكار (*Innovation Capabilities*)**:** يسمح تقييم قدرة المنافس على الابتكار بالحكم على احتمال قيامه بتقديم منتجات أو تقنيات جديدة. سيساعد تقييم جودة الطاقم الفني للمنافس ومرافقه التقنية ومستوى استثماره في البحث والتطوير، في تحديد إمكاناته المحتملة في هذا المجال. جاءت *Volkswagen* في المرتبة الثانية ضمن الشركات الأكثر ابتكارً في العام 2020 بعد شركة *Tesla* التي لا تقع ضمن مجموعتها الاستراتيجية لـ*GM* [(BCG-Most-Innovative-Companies-2020/)](BCG-Most-Innovative-Companies-2020/)



4-4-2-6 قدرات الإنتاج (*Production Capabilities*)**:** يمكن أن يبرز تكوين البنية التحتية لإنتاج المنافسين المناطق التي قد تضعهم في ميزة، أو يشير بالعكس إلى المناطق التي تمثل مشكلة معهم. يمكن أن تكون هذه العوامل هي الانتشار الجغرافي للمصنع، أو مستوى التكامل الرأسي، أو مستوى استخدام الطاقة الإنتاجية. يمكن أن يؤدي استخدام السعة المنخفضة

إلى زيادة التكاليف الثابتة لكل وحدة تصنيع. من ناحية أخرى، فإنه يوفر قدرة إنتاج منافسة للمنتجات الجديدة. تعد مرونة طاقم الإنتاج أيضًا مسألة مهمة يجب تحديدها. في قطاع الخدمات، القدرة ومرونة الموظفين لا تقل أهمية. عوامل مثل القدرة على جذب موظفين إضافيين على أساس مؤقت تمنح شركة الخدمة قدرة مهمة. على سبيل المثال، وضمن المجموعة الاستراتيجية لـ*GM* تتمتع *Volkswagen* بأكبر قدرات إنتاجية مع إنتاج *10.8* مليون وحدة في العام (*wheels, 2018*)

4-4-2-7 القدرات المالية (*Financial Capabilities*): إن القدرة على تمويل التطورات مجال هام للغاية. قد يكون لدى المنافسين ذوي التدفقات النقدية الكبيرة، أو اللذين ينتمون إلى مجموعة كبيرة، القدرة على تمويل استثمار غير متاح للمنافسين الآخرين.

4-4-2-8 استراتيجيات المنافسين وردود أفعالهم المستقبلية: كان أحد أهداف تحليل المنافسين حتى الآن هو جمع معلومات عن المنافسين للتنبؤ باستراتيجيتهم المستقبلية المحتملة. من المهم بنفس القدر تقييم ردود الفعل المحتملة للمنافس على أي تحركات استراتيجية قد تحرضها المنظمة. يمكن تصنيف ردود أفعال المنظمات إلى أربعة أنواع من الاستجابة:

انتقام محدد (*Certain Retaliation*): يرد المنافس بطريقة عدوانية على أي تحد. من المرجح أن يتصرف قادة السوق بهذه الطريقة ضد أي تهديد لمركزهم المهيمن. قد تندرج الشركات التي لديها ثقافة عدوانية أيضًا ضمن هذه الفئة.

عدم الرد (*Failure to React*): قد تكون الشركات بطيئة للغاية في الاستجابة لحركة تنافسية، مثل فشل شركات الدراجات النارية البريطانية في الاستجابة لدخول الشركات اليابانية إلى الطرف الأدنى من السوق.

ردود فعل محددة (*Specific Reactions*) قد يتفاعل منافس ما مع تحركات تنافسية محددة في مناطق معينة. على سبيل المثال، قد يتفاعل دائمًا مع أي تخفيضات في الأسعار، أو عروض ترويجية للمبيعات، لكنه قد يفشل في الاستجابة لزيادة

منافس لإنفاقه الإعلاني.

ردود فعل غير متناسقة (*Inconsistent Reactions*): لا يمكن التنبؤ ببساطة بردود أفعال الشركات الأخرى. يتفاعلون بقوة في بعض الأحيان ولكن في أوقات أخرى يتجاهلون التحديات التنافسية المماثلة.

4-5 تحليل السوق (*Market analysis*)

يتكون تحليل السوق من مجموعة من العوامل ذات الصلة بالوضع المعين قيد المراجعة، ولكن عادة ما يشمل المجالات التالية:

4-5-1 حجم السوق الفعلي والمحتمل (*Actual and potential market*) يسمح تقدير إجمالي المبيعات في السوق للمؤسسة بتقييم واقعية أهداف معينة للحصول على حصة سوق ما. يعد تحديد الأسواق الفرعية الرئيسية لصناعة ما ومجالات النمو المحتملة أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجية تسويق، كما هو الحال في تحديد ما إذا كانت هناك مناطق في حالة تدهور.

4-5-2 اتجاهات السوق (*Market Trends*): إن تحليل الاتجاهات العامة في السوق يحدد التغييرات التي حدثت بالفعل. يمكن أن يساعد هذا في الكشف عن أسباب هذه التغييرات وتبيين الدوافع الكامنة وراء السوق.

4-5-3 العملاء (*Customers*): يحتاج التحليل إلى تحديد هوية العميل والمعايير التي يستخدمونها للحكم على عرض المنتج. تسمح المعلومات المتعلقة بـ: أين ومتى وكيف يشتري العملاء منتج ما للمؤسسة بالبدء في فهم احتياجات العميل. قد يبدأ تحديد الاتجاهات المتغيرة في سلوك المستهلك في الإشارة إلى التطورات والفرص المحتملة في السوق.

4-5-4 قطاعات العملاء (*Customer segments*) إن تحديد قطاعات السوق الحالية وتحديد المنافع التي تطلبها كل مجموعة يسمح للمؤسسة باكتشاف ما إذا كانت لديها القدرة على تلبية احتياجات المستهلكين المعينة.

5-5-4 قنوات التوزيع (*Marketing channels*) يسمح تحديد التغييرات المهمة بين قنوات التوزيع بناءً على النمو أو التكلفة أو الفعالية للشركة بتقييم ترتيباتها الحالية. يُظهر الجدول رقم (1/4) مثالاً لمقارنة المنظمة مع منافسيها من وجهة نظر الزبائن، حيث يُطلب من المشترين الحاليين والمحتملين تصنيف المنظمة ومنافسيها الثلاثة الرئيسين على سلسلة من السمات. يمكن بعد ذلك إجراء تمرين مماثل بين الموردين والموزعين من أجل تكوين صورة أكثر تفصيلاً.

الجدول رقم (1/4): مثال للتقييم المقارن للمنافسين

عوامل شراء مهمة	***Tesla** شركة*	*المنافسين*		
		BMW i3	***Audi e-tron***	***Jaguar I-Pace***
المنتج	ممتاز	جيد	ممتازة	ضعيف
التصميم	جيد	جيد	مرتفعة	ضعيف
الجودة	جيد جدا	حيدة جدا	ممتازة	جيدة
الأداء	ممتاز	جيد	ممتازة	متوسطة
عمق خط المنتج	ضعيف	ضعيف	ممتاز	جيدة جدا
عرض خط المنتج	ضعيف	ضعيف	جيد جدا	جيدة جدا
الاعتمادية	ممتازة	جيدة	جيد	جيد
التكلفة	مرتفعة	متوسطة	ممتازة	جيد
قيمة العلامة التجارية	ممتازة	جيدة جدا	ممتازة	جيد جدا
خدمات ما بعد البيع	ممتازة	جيدة جدا	ضعيف	جيدة
الأداء/الوعود	ممتاز	جيد	ممتازة	جيد
الترويج	جيد جدا	جيد	مرتفعة	ضعيف
الإعلان	جيد	جيد جدا	ممتازة	ضعيف
المنافع والقيم المقترحة	ممتازة	جيدة	ممتازة	جيدة
المكانة الذهنية	ممتازة	جيد	ممتاز	متوسطة
تنشيط المبيعات	ضعيف	ضعيف	جيد	جيدة جدا
الصورة الذهنية	ممتازة	ممتازة	جيد	ضعيف
برامج العلاقات العامة	ضعيفة	جيدة	حيدة جدا	ضعيف
طاقم الباعة	ممتاز	جيد	جيد	جيدة
السعر	مرتفع	مقبول	ضعيف	متوسطة
التوزيع	حيد	جيد	ضعيف	جيدة جدا
الانتشار الجغرافي	متوسط	جيد	جيدة	جيدة جدا
عدد المنافذ	متوسط	متوسط	جيد	جيد
البيع عبر الإنترنت	محدود	جيد	جيد	جيد
خبرة القوى البيعية	عالية	جيدة	حيدة جدا	جيد جدا

ثم يحدد مدراء التسويق أهمية كل عامل من عوامل النجاح الأساسية والتي يبلغ مجموعها سويةً 100 نقطة، ويقيّم كل عامل نجاح على مقياس من 25 نقطة مثلاً، وتمثل القوة المثقّلة حاصل ضرب قوة عامل النجاح الأساسي بوزنه النسبي.

الجدول رقم (2/4): مصفوفة تقييم المنافسين

عوامل النجاح الأساسية	الوزن النسبي للعامل	شركة *Tesla*		المنافسون					
				BMW i3		*Audi e-tron*		*Jaguar I-Pace*	
		القوة	القوة المثقلة	القوة	القوة المثقلة	القوة	القوة المثقلة	القوة	القوة المثقلة
الجودة / أداء المنتج	%30	25	*7.5*	20	*6*	19	*5.7*	17	*5.1*
السمعة / الصورة	%10	22	*2.2*	24	*2.4*	17	*1.7*	18	*1.8*
الوصول إلى المواد الخام / التكلفة	%10	20	*2*	19	*1.9*	16	*1.6*	14	*1.4*
المهارات التكنولوجية	%25	25	*6.25*	22	*1*	15	*3.75*	19	*4.75*
فعالية الإعلان	%5	20	*1*	20	*1*	17	*0.85*	18	*0.9*
توزيع	%5	18	*0.9*	25	*1.25*	20	*1*	15	*0.75*
قوة اقتصادية	%5	19	*0.95*	21	*1.05*	23	*1.15*	17	*0.85*
القدرة على المنافسة على السعر	%10	16	*1.6*	15	*1.5*	16	*1.6*	15	*1.5*
	100		*22.4*		*16.1*		*17.35*		*17.05*

يبدو من الجدول السابق بأن *Tesla* هي قائد السوق بناء على نتيجة *22.4* يليها *Audi e-tron* ثم *jaguar f-pace*، وأخيراً *BMW i3* وتشير الخصائص الواردة في الجدول بوضوح إلى الأهمية النسبية لعوامل النجاح الرئيسية والقوة النسبية لكل منافس في كل من هذه العوامل.

4-6 محافظ المنتجات التنافسية (*Competitive product portfolios*)

إحدى الطرق الأكثر فائدة لاكتساب نظرة ثاقبة لنقاط القوة والضعف لدى المنافس والمستوى العام لقدراته هو تحليل محفظة الأعمال (*Business Portfolio*). بعد رسم محفظة كل منافس رئيسي باستخدام تقنيات تحليل المحافظ والتي تتضمن مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، يحتاج استراتيجي التسويق إلى التفكير في سلسلة من الأسئلة:

1- ما درجة التوازن الداخلي الموجود داخل كل محفظة؟ أي من المنافسين، على سبيل المثال، يبدو أنه لديه عدد قليل، إن وجد، من "الأبقار النقدية" ولكن هناك الكثير من "علامات الاستفهام" أو "الكلاب"؟ أي من المنافسين يبدو أنه لديه "نجم" واعد أو أكثر قد يشكل تهديدًا في المستقبل؟

2- ما هي الآثار المحتملة للتدفق النقدي على محفظة كل منافس؟ هل يبدو من المحتمل، على سبيل المثال، أنهم سيكونون عرضة للخطر في المستقبل القريب بسبب المتطلبات النقدية لعدد غير متناسب من "علامات الاستفهام" و "النجوم"؟

3- ما هي الاتجاهات الظاهرة في كل محفظة؟ يمكن الوصول إلى إجابة مبدئية على هذا السؤال عن طريق رسم عرض لكل من حصة–نمو لفترة ثلاث إلى خمس سنوات قبل ذلك، ومقارنته على المخطط الحالي. وقد يعكس عرضاً ثالثاً التطور المحتمل للمحفظة على مدى السنوات القليلة المقبلة، وبافتراض الحفاظ على السياسات الحالية، يمكن إظهار اتجاه ومعدل حركة كل منتج أو وحدة عمل استراتيجية (*SBU*) على الشكل السابق.

4- ما هي منتجات المنافسين التي تبدو مناسبة للنمو وأيها للحصاد؟ ما هي الآثار المترتبة على المنظمة وما هي الطرق التي يمكنها بها استباق أي إجراءات تنافسية؟

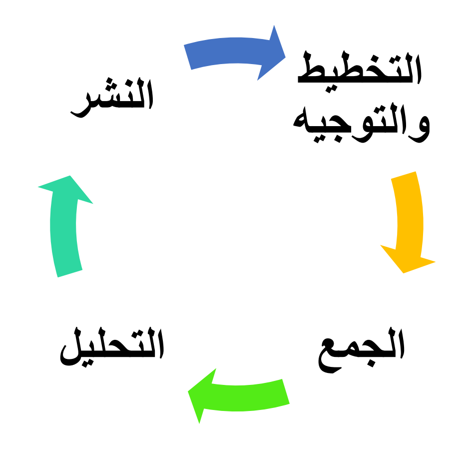
5- من هو المنافس الذي يبدو أنه الأكثر عرضة للهجوم؟ من هو المنافس الذي من المحتمل أن يشكل أكبر تهديد في المستقبل؟

7-4 دورة الاستخبارات التنافسية (*Competitive intelligence cycle*)

1- **التخطيط والتوجيه:** تبدأ الدورة بتحديد متطلبات الاستخبارات. من المهم تحديد أولويات الاحتياجات من المعلومات وتحديد النطاقات الزمنية / فترات إعداد التقارير المناسبة. تتطلب هذه المرحلة فهمًا مفصلاً لقرارات الأعمال التي



يتم اتخاذها وكيفية استخدام المعلومات. من المهم التمييز بين "الاستخبارات المحددة" – التي تُجمع لتحقيق هدف محدد، و"استخبارات الوعي" التي تمثل المعلومات العامة التي تُجمع لبناء صورة عامة عن البيئة التنافسية. تُستخدم الاستخبارات المحددة لحل مشاكل محددة، بينما تُصمم استخبارات الوعي لمراقبة البيئة التنافسية على أساس مستمر.



2– **الجمع:** تُطور استراتيجية جمع بناءً على متطلبات الاستخبارات المحددة. يجب ترجمة متطلبات الاستخبارات الرئيسية إلى أسئلة استخبارية رئيسية أكثر تحديدًا ومن ثم تحديد ورصد مؤشرات الاستخبارات. مؤشرات الاستخبارات هي إشارات قد تسبق إجراءات محددة لمنافس ما. على سبيل المثال، بينت الاستخبارات التسويقية التي قامت بها عدد من شركات السيارات بأن *Sony* تجري أبحاثاً في مجال المدخرات الكهربائية الكبيرة وتحاول استقطاب خبراء في صناعة السيارات، وعقد اتفاقيات وتحالفات سرية مع بعض الشركات ما يشير إلى احتمال دخولها إلى سوق السيارات

الكهربائية، وبالفعل كانت الإشارات الاستخبارية السابقة دقيقة فقد أعلنت الشركة مؤخرا دخولها إلى هذه السوق.

3- **التحليل:** يهتم بتحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة. تتضمن العملية التصنيف والتقييم والمقارنة والتركيب (*Synthesis*). بمجرد معالجة المعلومات، يمكن التنبؤ بنوايا المنافسين. إن معظم حالات فشل الاستخبارات العسكرية والسياسية والتجارية لم تكن بسبب عدم كفاية جمع المعلومات، ولكن بسبب التقييم الضعيف للمعلومات المتاحة. توجد العديد من الأدوات والتقنيات التحليلية لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية، وتوفر هذه التقنيات أدوات للتنبؤ بالنية التنافسية. تشمل التقنيات الشائعة ما يلي:

- تحليل *SWOT*، مصفوفة *Boston* ومصفوفة *Ansoff* على المنافسين المعنيين.
- الصفات السلوكية: يمكن أن يكون فهم سلوك وردود فعل قادة الشركات المنافسة تجاه مجموعة معينة من الظروف بمثابة كشف كبير عن النوايا المستقبلية.
- ألعاب الحرب (*War Gaming*): تأخذ فرق داخلية من المنظمة دور المحاكاة للمنافسين في تمرين ورشة العمل. يُزود الفريق ببيانات فعلية ويطلب منهم محاكاة الاستراتيجيات / الإجراءات التي يعتقدون أن من المرجح أن يتبعها المنافس. ثم تُحلل استجاباتهم في جلسة استخلاص معلومات.
- التقارير المُركبة من عدة مصادر (*Synthesis reports*). تُجمع المعلومات من مصادر عديدة في إطار مواضيع رئيسية مشتركة. من الممكن مسح كميات كبيرة من النصوص إلكترونيًا بحثًا عن الكلمات الرئيسية (أسماء العلامات التجارية مثلاً) واستخراج المعلومات بشكل انتقائي. يمكن لتقنيات مثل تحليل الكلمات والأنماط تحديد الموضوعات والاتجاهات الأساسية.

- تحليل مهمة المنظمة (*Company's mission*)، من الممكن تحليل مهمة المنافسين من أجل تحديد أهدافهم وقيمهم واستراتيجياتهم العامة.

4- **النشر:** يعتمد نشر المعلومات الاستخباراتية الفعالة على الوضوح والبساطة وملاءمة الحاجة.

خاتمة الفصل الرابع:

ناقش الفصل الرابع تحليل البيئة التنافسية للمنظمة، موضحاً المستويات الأربع للمنافسة، ثم شرح هذه القوى الخمسة التي تحدد طبيعة المنافسة في سوقٍ ما بدءاً بالموردين وصولاً إلى أصحاب المصالح. كما ناقش الفصل لاحقا مفهوم المجموعات الاستراتيجية مبيناً طريقة تحليلها، ثم بيّن مكونات تحليل السوق، واستعرض أخيراً مفهوم محافظ المنتجات التنافسية ودورة الاستخبارات التنافسية.

المراجع المستخدمة في الفصل الرابع

1. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
4. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
5. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall.*
6. *Kahaner, L., (1997) Competitive Intelligence, Touchstone.*
7. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
8. *Kim, C.W. and Mauborgne, R., (1998) Pioneers strike it rich, Financial Times, 11 August,*
9. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*
10. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
11. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited.*
12. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*
13. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*
14. *Porter, M.E., (1980) Competitive Strategy, p. 4, Free Press.*

15. *James W. Taylor (1992) Competitive Intelligence: A Status Report on US Business Practices, Journal of Marketing Management, 8:2, 117-125*

16. *Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.*

17. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل الرابع:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	تؤثر البيئة التنافسية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق	✓	
2	من قوى *Porter* الخمسة: البيئة الاقتصادية		✓
3	ينتمي الموردون إلى القوى الخمسة لـ*Porter*	✓	
4	يجب دراسة مقدرات كل منافس على حدا	✓	
5	يجب تحليل المنافسين خارج اطار المجموعة الاستراتيجية للمنظمة		✓
6	يجب مراقبة البيئة التنافسية بشكل متقطع		✓

أسئلة متعددة الخيارات:

9- أي من التالي لا ينتمي إلى عناصر البيئة التنافسية؟

I. الاقتصادية
J. الموردون
K. الوافدون الجدد
L. البدائل

10- أي من التالي ينتمي إلى عناصر البيئة التنافسية؟

I. الزبائن
J. متوسط دخل الفرد
K. البنية التحتية
L. الدخل القومي

11- أي من التالي لا ينتمي إلى عناصر تحليل السوق؟

I. الناتج القومي
J. النية التحتية
K. الطبوغرافيا والمناخ
L. كل مما سبق

12- **أي من التالي ينتمي إلى عناصر تحليل السوق؟**

I. قنوات التوزيع
J. أصحاب المصالح
K. الموردون
L. ولا إجابة مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

العوامل التي تحدد شدة التنافس بين المنظمات

اشرح العوامل التي تحدد شدة التنافس بين المنظمات

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4-3]

دورة الاستخبارات التنافسية

ابحث في دورة الاستخبارات التنافسية

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 4-7]

اشرح القوى المحركة للمنافسة في الصناعة

القوى المحركة للمنافسة في الصناعة.

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30.   توجيه للإجابة: الفقرة 4-2]

الفصل الخامس: تحليل العملاء

عنوان الموضوع: تحليل العملاء *(Customer Analysis)*

الكلمات المفتاحية:

بيئة العميل (*Customer environment*)، أهمية الثقافة (*The importance of culture*)، عوامل اجتماعية (*Social factors*)، التأثيرات الشخصية على السلوك (*Personality impact on behavior*)، التأثيرات النفسية (*Psychological factors*)، عملية قرار الشراء (*Buying process*)، المستهلك فائق القدرة (*The almighty customer*).

ملخص الفصل:

يشرح الفصل الخامس بيئة العميل موضحاً الأسئلة الخمس التي يتوجب على المسوق أن يجب عليها، ثم يستعرض هذا الفصل أهمية الثقافة وتأثيرها على السلوك الاستهلاكي، ويناقش لاحقاً أهمية كل من العوامل الاجتماعية والشخصية والنفسية على سلوك المستهلك وأهمية ذلك للمسوق الاستراتيجي، كما يناقش الفصل مكونات عملية قرار الشراء وأهم صفات المستهلك الخارق.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يشرح الطالب بيئة العميل ويناقش أهم مكوناتها.
- يجادل الطالب في أهمية الثقافة.
- يبين الطالب تأثير العوامل الاجتماعية في سلوك المستهلك
- يقارن الطالب بين أثر كل من السمات الشخصية والنفسية في سلوك المستهلك
- يشرح الطالب مواصفات المستهلك الخارق

مخطط الفصل:

- 5–1 بيئة العميل (*Customer environment*)
- 5–2–1 أهمية الثقافة (*The importance of culture*)
- 5–2–2 عوامل اجتماعية (*Social factors*)
- 5–2–3 التأثيرات الشخصية على السلوك (*Personality impact on behavior*)
- 5–2–4 التأثيرات النفسية (*Psychological factors*)
- 5–3 عملية قرار الشراء (*Buying process*)
- 5–4 المستهلك الخارق (*The almighty customer*)

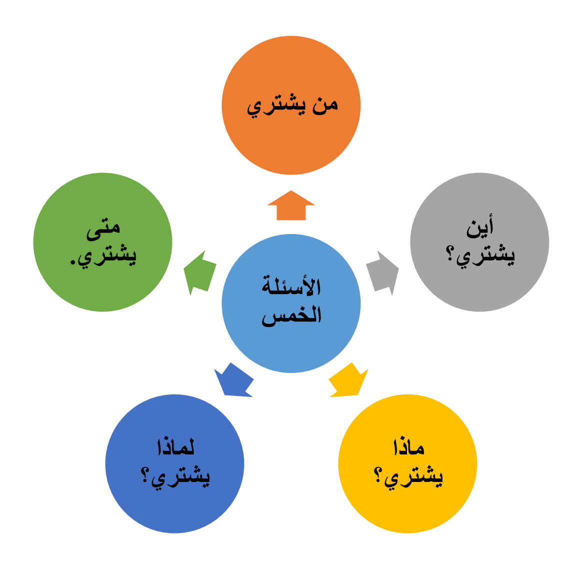
5–1 بيئة العميل (*Customer environment*):

يجب على مدير التسويق فحص الوضع الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بالعملاء في الأسواق المستهدفة للمنظمة. خلال هذا التحليل، يجب جمع المعلومات التي تحدد:

- عملاء المنظمة الحاليين والمحتملين
- الاحتياجات الحالية للعملاء الحاليين والمحتملين
- السمات الأساسية لمنتجات المنظمة والمنافسين التي ينظر إليها العملاء على أنها تلبي احتياجاتهم
- التغييرات المتوقعة في احتياجات العملاء

عند تقييم الأسواق المستهدفة للمنظمة، يجب أن يحاول مدير التسويق فهم كامل لسلوك المشتري موضوع الاهتمام وخصائص استخدام المنتج. إحدى الطرق التي يمكن للمدير استخدامها لجمع هذه المعلومات هي نموذج *W5* الشكل رقم (1/5):

الشكل رقم (1/5): نموذج الأسئلة الخمس التي يجب على المسوق الإجابة عليها عند التخطيط الاستراتيجي للتسويق





يجب أن تعرف المنظمات عملائها جيدًا بحيث يسهل عليهم الوصول إلى أنواع المعلومات التي تجيب على هذه الأسئلة. إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد تحتاج المنظمة إلى إجراء أبحاث تسويقية أولية لفهم أسواقها المستهدفة بشكل كامل.

5-1-1 من هم عملاؤنا الحاليون والمحتملون؟ تتطلب الإجابة على سؤال "من" فحص الخصائص ذات الصلة التي تحدد الأسواق المستهدفة (الجدول رقم 1/5). يتضمن ذلك الخصائص السكانية (الجنس، والعمر، والدخل، وما إلى ذلك)، والخصائص الجغرافية (حيث يعيش العملاء، وكثافة السوق المستهدف، وما إلى ذلك)، والخصائص النفسية (المواقف والآراء والاهتمامات، إلخ). اعتمادًا على أنواع المنتجات التي تبيعها المنظمة، قد يكون شراء المؤثرين أو المستخدمين، بدلاً من المشترين الفعليين، مهمًا أيضًا.

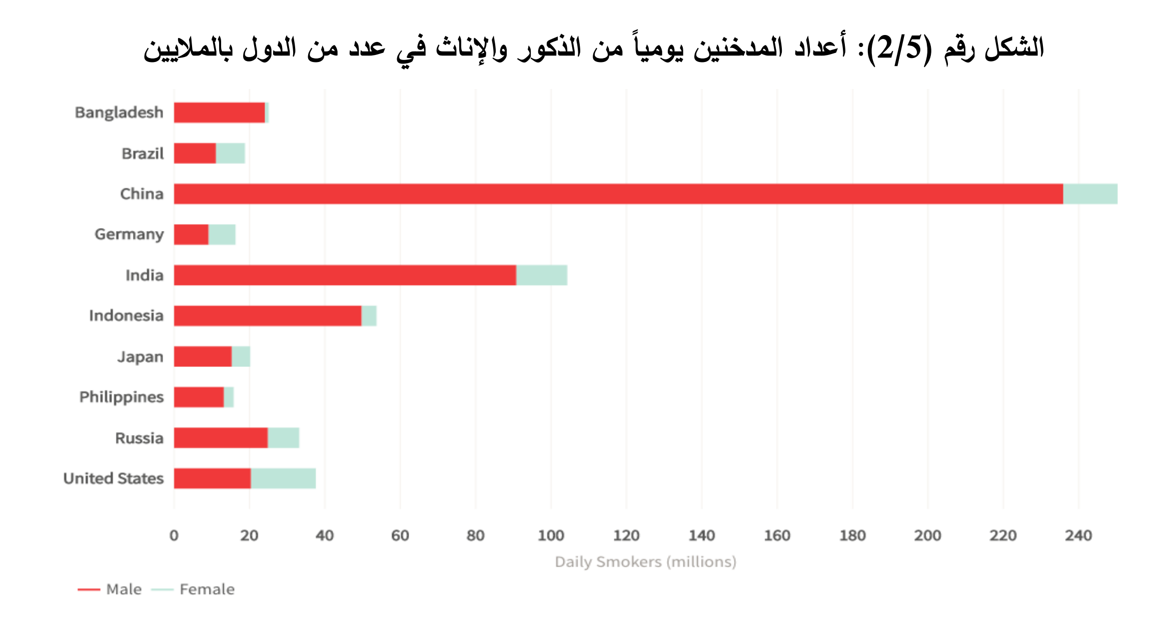
الجدول رقم (1/5): الأسئلة الخاصة بمعرفة ماهية العملاء الحاليين والمحتملين

1. ما هي الخصائص الديموغرافية والجغرافية والنفسية لعملائنا؟
2. من الذي يشتري منتجاتنا بالفعل؟
3. كيف يختلف المشترين الآخرين عن مستخدمي منتجاتنا؟
4. من هم أهم المؤثرين على قرار الشراء؟
5. من هو ممول عملية الشراء؟

على سبيل المثال، في الأسواق الاستهلاكية، من المعروف جيدًا أن تأثير الأطفال أمر بالغ الأهمية لعمليات شراء السيارات والمنازل والوجبات وألعاب الأطفال والإجازات. بينما يركز التحليل في أسواق الأعمال عادةً على مركز الشراء. هل اتُخذ قرار الشراء من قبل فرد أم من قبل لجنة؟ من له التأثير الأكبر على قرار الشراء؟ يجب أن يقيّم التحليل أيضًا

جدوى العملاء المحتملين أو الأسواق التي قد يتم اكتسابها في المستقبل واحتمال بقائها ونموها. يتضمن هذا التطلع إلى المواقف التي قد تزيد من قدرة المنظمة على كسب عملاء جدد. على سبيل المثال تتطلع الشركات في جميع أنحاء العالم بشكل خاص للانفتاح الإضافي للسوق الصيني ومستهلكيه المحتملين البالغ عددهم 1.4 مليار والذي يمثل فرصة مغرية للمنظمات التي ترتبط مبيعاتها بعدد ونمو السكان. أنشأت العديد من الشركات مثل *Procter & Gamble* و*Walmart* و*Starbucks* و*Pepsi* وجودًا في الصين يأملون في الاستفادة منه لفرص النمو المستقبلية. الإثارة بشأن السوق الصينية تنبع من الطبقة المتوسطة القوية التي تضم أكثر من 250 مليون مستهلك. يشير الشكل رقم (2/5) إلى فرصة كبيرة لشركات التبغ في السوق الصينية والهندية.

الشكل رقم (2/5): أعداد المدخنين يومياً من الذكور والإناث في عدد من الدول بالملايين



Source: The tobacco atlas, 2015

5-1-2 ماذا يفعل العملاء بمنتجاتنا؟ يستلزم سؤال "ماذا" تقييمًا لكيفية استهلاك العملاء لمنتجات المنظمة وتخلصهم منها. هنا قد يكون مدير التسويق مهتمًا بتحديد معدل استهلاك المُنتج (يسمى أحيانًا معدل الاستخدام)، والاختلافات بين المستخدمين

بكثافة وبشكل منخفض للمنتجات، وما إذا كان العملاء يستخدمون المنتجات التكميلية أثناء الاستهلاك، وماذا يفعل العملاء بمنتجات المنظمة بعد الاستهلاك (مثل استخدام قوارير المشروبات الكحولية الفاخرة بعد استهلاك محتواها). يستخدم العملاء في أسواق الأعمال عادةً منتجات المنظمة في إنشاء منتجاتهم الخاصة. نتيجة لذلك، يميل العملاء التجاريون إلى إيلاء اهتمام كبير لمواصفات المنتج وجودته. يعرض الجدول رقم (2/5) الأسئلة الخاصة بمعرفة ما يفعله الزبائن بالمنتجات.

الجدول رقم (2/5): الأسئلة الخاصة بمعرفة ما يفعله الزبائن بالمنتجات

1. بأي كميات وبأي تركيبة تُشترى منتجاتنا؟
2. كيف يختلف المستخدمون بكثرة لمنتجاتنا عن المستخدمين بقلة؟
3. هل يستخدم المشترون منتجات تكميلية أثناء استهلاك منتجاتنا؟ إذا كان الأمر كذلك، فما هي طبيعة الطلب على هذه المنتجات، وكيف تؤثر على الطلب على منتجاتنا؟
4. ماذا يفعل عملاؤنا بمنتجاتنا بعد الاستهلاك؟
5. هل يقوم عملاؤنا بإعادة تدوير منتجاتنا أو عبواتنا؟

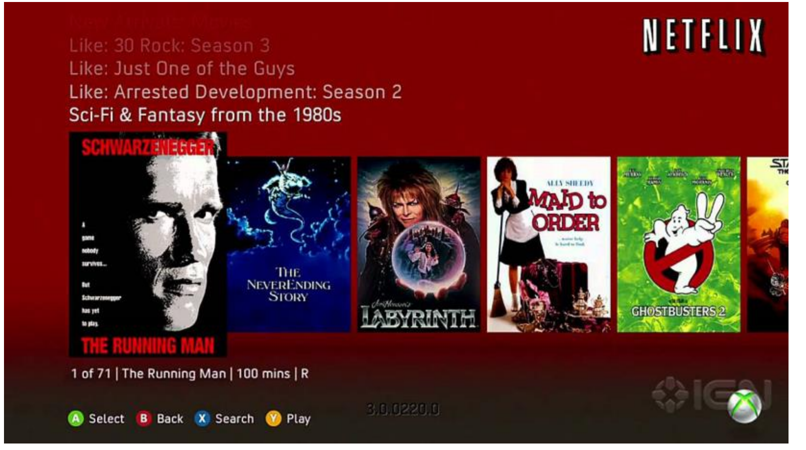
في بعض الحالات، لا يستطيع المسوقون فهم كيفية استخدام العملاء لمنتجاتهم بشكل كامل دون النظر إلى المنتجات التكميلية التي تتوافق معهم. في هذه الحالات من الطلب المشتق–حيث يعتمد الطلب على منتج واحد على (مشتق من) طلب منتج آخر–يجب على المسوق أيضًا فحص استهلاك المنتج التكميلي واستخدامه. على سبيل المثال، يهتم مصنعو الإطارات بالطلب على السيارات، ويراقب صانعو ملحقات الكمبيوتر عن كثب الطلب على أجهزة الكمبيوتر المكتبية والمحمولة. من خلال متابعة الطلب على المنتجات التكميلية واستهلاكها، يكون المسوقون في وضع أفضل بكثير لفهم



كيفية استخدام العملاء لمنتجاتهم. أصبح المسوقون مهتمين بشكل متزايد بكيفية تخلص العملاء من المنتجات، مثل ما إذا كان العملاء يعيدون تدوير المنتج أو عبوته.

تتعامل قضية أخرى بعد الاستهلاك مع الحاجة إلى قنوات عكسية للتوزيع إلى التعامل مع إصلاحات المنتج. على سبيل المثال، يجب على مصنعي السيارات الحفاظ على شبكة معقدة من مرافق الإصلاح المعتمدة للتعامل مع الصيانة والإصلاحات بموجب الضمان. أحيانًا تتعارض مشكلات إعادة التدوير والإصلاح. تدفع التكلفة المنخفضة نسبيًا للإلكترونيات المنزلية اليوم العديد من العملاء إلى شراء أجهزة تلفزيون أو راديو أو أجهزة كمبيوتر أو هواتف خلوية جديدة بدلاً من إصلاح الأجهزة القديمة. إن هذا يسبب مشكلة: ماذا يفعل المستهلكون بالنفايات الإلكترونية أو الأجهزة الإلكترونية المعطلة والقديمة؟

3-1-5 من أين يشتري العملاء منتجاتنا؟ يرتبط سؤال "أين" بشكل أساسي بالتوزيع واستقراب العملاء. كانت معظم الشركات تهتم فقط بقنوات التوزيع التقليدية مثل الوسطاء وتجار الجملة وتجار التجزئة، بالتالي سيكون لدى مدير التسويق مخاوف بشأن كثافة جهود التوزيع وأنواع تجار التجزئة الذين اشترى منهم عملاء المنظمة. تتوفر اليوم العديد من أشكال التوزيع الأخرى (الجدول 3/5).



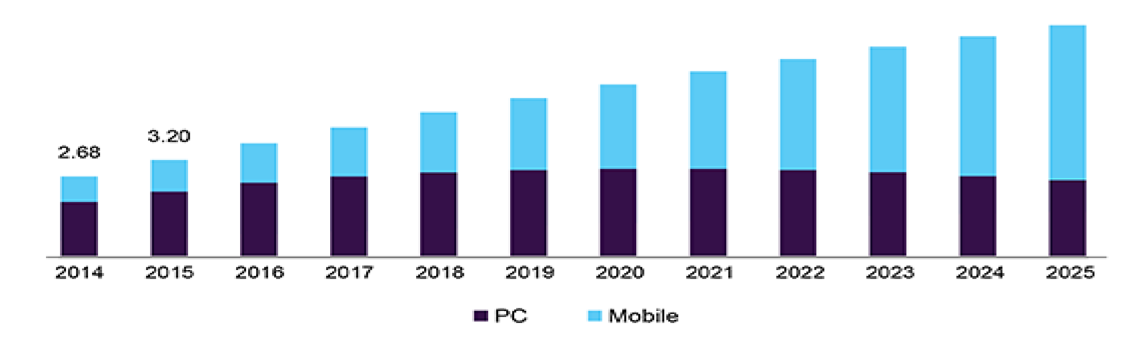
إن شكل التوزيع الأسرع نموًا اليوم هو البيع بالتجزئة- والذي يشمل آلات البيع والتسويق المباشر من خلال الكتالوجات أو مبيعات المنازل أو الإعلانات التجارية والتسويق الإلكتروني عبر الإنترنت والتلفزيون التفاعلي. بدأت أسواق الأعمال أيضًا في الاستفادة من

انخفاض تكاليف الشراء عبر الإنترنت. وبالمثل، فقد تجاوز العديد من الشركات المصنعة قنوات التوزيع التقليدية لصالح البيع من خلال متاجر البيع أو مواقع الويب الخاصة بهم. على سبيل المثال، يوجد الآن العديد من السبل المختلفة لتنزيل الأفلام أو بثها، إما عبر الإنترنت أو عبر الكابل، مما يجعل أعمال تأجير الأفلام التقليدية في خطر، فقد أصبحت شركات إنتاج فني وسينمائي مثل *Walt Disney* و*Netflix* تعرض أفلامها عبر شبكة الإنترنت خصوصاً في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد المسبب لمرض *COV 19*. يبين الشكل رقم (3/5) السوق المتوقعة لمشاهدة الأفلام عبر الإنترنت حتى العام 2025.

الجدول رقم (3/5): الأسئلة الخاصة بمعرفة المكان الذي يشتري منه العملاء

1. من أي أنواع البائعين يتم شراء منتجاتنا؟
2. هل التجارة الإلكترونية لها تأثير على شراء منتجاتنا؟
3. هل يقوم عملاؤنا بزيادة مشترياتهم من المنافذ غير المخزنة؟

الشكل رقم (3/5): المشاهدة الفعلية حتى عام 2019 والمتوقعة حتى 2025 للأفلام عبر الإنترنت (هاتف ذكي/حاسب محمول) في الولايات المتحدة بالبليون $.



Source: Grand View Research, 2019

تسمح رقاقات **تحديد التردد الراديوي** *RFID* (*Radio Frequency Identification*)، عند دمجها مع إنترنت الأشياء (*IoT*)



لتجار التجزئة بتتبع العملاء وتحديد المنتجات التي يتم اختيارها حسب نوع العملاء (العمر والجنس والعرق)، وطرق الدفع المتبعة، ووقت الشراء من بين تفاصيل أخرى تستخدم من قبل المنظمات (مُصنع، تاجر) مما يؤدي إلى تجارب أفضل للعملاء، فضلاً عن تحسين حجم المبيعات. ومن الأمثلة على الشركات التي استخدمت رقاقات تحديد التردد الراديوي *(RFID)* في تتبع العملاء *The Lion'esque Group* و *Rebecca Minkoff* و *Burberry*. كما دمجت *Nike* رقاقات **تحديد التردد الراديوي** ضمن حذائها *Air Force 1* مما يسمح لها بتتبع منتجاتها أثناء استخدامها *RFIDCARD, 2020*

4-1-5 متى يشتري العملاء منتجاتنا؟ يشير سؤال "متى" إلى أي تأثيرات ظرفية قد تؤدي إلى شراء العميل، يختلف النشاط بمرور الوقت. يشمل ذلك قضايا واسعة، مثل موسمية منتجات المنظمة والتنوع في نشاط الشراء الناجم عن الأحداث الترويجية أو قيود الميزانية. يزداد نشاط شراء المستهلك بعد يوم قبض الأجر مباشرة. في أسواق الأعمال، غالبًا ما تحدد قيود الميزانية وتوقيت السنة المالية للمنظمة سؤال "متى". على سبيل المثال، تشتري العديد من المدارس والجامعات كميات كبيرة من الإمدادات قبل نهاية سنواتها المالية مباشرة. يشير الجدول (4/5) إلى الأسئلة المتعلقة بأوقات الشراء.

الجدول رقم (4/5): الأسئلة الخاصة بمعرفة أوقات شراء العملاء

1. هل شراء واستهلاك منتجاتنا موسمي؟
2. إلى أي مدى تؤثر الأحداث الترويجية على شراء واستهلاك منتجاتنا؟
3. هل يختلف شراء منتجاتنا واستهلاكها بناءً على التغييرات في البيئة المادية / الاجتماعية، أو التصورات الزمنية، أو مهمة الشراء؟

كما يتضمن سؤال "متى" المزيد من التأثيرات الدقيقة التي يمكن أن تؤثر على سلوك الشراء، مثل البيئة المادية

والاجتماعية، وتصورات الوقت، ومهمة الشراء. على سبيل المثال، قد يشتري المستهلك علامة تجارية محلية من البيرة للاستهلاك المنزلي المنتظم، ولكنه يشتري عبوة مستوردة عند زيارة حانة (محيط مادي)، أو الخروج مع الأصدقاء (محيط اجتماعي)، أو استضافة حفلة. يمكن للعملاء أيضًا تغيير سلوكهم الشرائي بناءً على الوقت من اليوم أو مقدار الوقت المتاح لهم للبحث عن البدائل. يعتمد التباين حسب مهمة الشراء على ما ينوي العميل تحقيقه بالشراء. على سبيل المثال، يمكن لمستهلكة ما شراء العلامة التجارية "*Pantene*" لاستخدامها الخاص، والعلامة التجارية "*Johnson & Johnson*" لأطفالها، والعلامة التجارية "*Clairol*" لزميلتها في العمل كهدية.

5-1-5 لماذا (وكيف) يختار العملاء منتجاتنا؟ يتضمن سؤال "لماذا" تحديد الفوائد الأساسية لمنتجات المنظمة والتي تشبع احتياجات الزبائن. يجب أيضًا تحليل الفوائد المحتملة التي توفرها ميزات المنتجات المنافسة. هذا السؤال مهم لأن العملاء قد يفعلون ذلك. قد يقوم المستهلك بشراء منتجات المنظمة لتلبية احتياجات لم تفكر فيها المنظمة، على سبيل المثال، يعتقد معظم الناس بأن الخل هو مجرد عنصر من مكونات السلطة، إلا أن له العديد من الاستخدامات الأخرى مثل تنظيف الأرضيات وفك البراغي الصدئة، وتليين اللحوم، وتليين فرشاة الطلاء الصلبة. يمكن أن تساعد الإجابة على سؤال "لماذا" أيضًا في تحديد احتياجات العملاء غير المشبعة أو غير المرضية. من المهم أيضًا تحديد التغييرات المحتملة في احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية. قد يشتري العملاء منتجات المنظمة لسبب قد تتفوق عليه المنتجات التنافسية التي قد تطلق قريبا. يوضح الجدول رقم (5/5) الأسئلة الخاصة بمعرفة أسباب شراء منتجات المنظمة.

يشير جزء "كيف" من هذا السؤال إلى وسائل الدفع التي يستخدمها العملاء عند إجراء عملية شراء. على الرغم من أن معظم الأشخاص يستخدمون النقود (والتي تشمل أيضًا الشيكات وبطاقات الخصم) لمعظم المعاملات، فإن توفر الائتمان

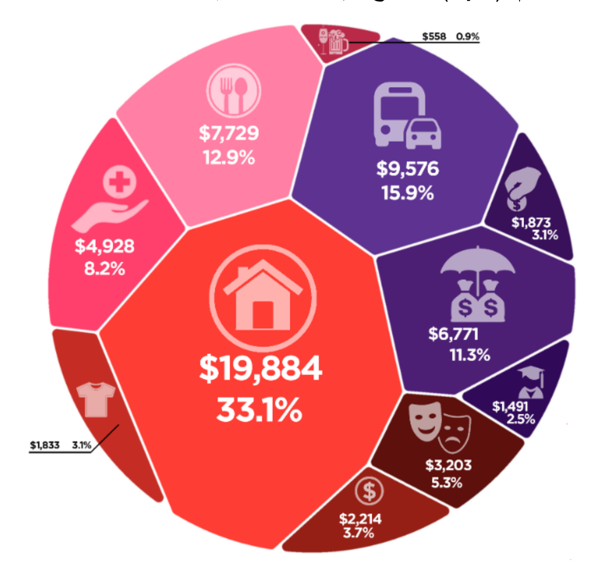
يجعل من الممكن للعملاء حيازة منتجات باهظة الثمن مثل السيارات والمنازل. وينطبق الشيء نفسه على أسواق الأعمال، حيث يكون الائتمان ضروريًا لتبادل السلع والخدمات في كل من المعاملات المحلية والدولية.

الجدول رقم (5/5): الأسئلة الخاصة بمعرفة أسباب شراء منتجات المنظمة

1. ما هي الميزات الأساسية التي توفرها منتجاتنا ومنتجات منافسينا؟ كيف تُقارن منتجاتنا بمنتجات المنافسين؟
2. ما هي احتياجات العملاء التي تلبيها منتجاتنا ومنتجات منافسينا؟ إلى أي مدى تلبي منتجاتنا هذه الاحتياجات؟ إلى أي مدى تلبي منتجات منافسينا هذه الاحتياجات؟
3. هل من المتوقع أن تتغير احتياجات عملائنا في المستقبل؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف؟
4. ما هي طرق الدفع التي يستخدمها عملاؤنا عند الشراء؟ هل يمثل الائتمان أو التمويل مشكلة مع عملائنا؟
5. هل يميل عملاؤنا إلى تطوير علاقات وثيقة طويلة الأمد معنا ومع منافسينا، أم أنهم يشترون بطريقة المعاملات (أساسًا على أساس السعر)؟
6. كيف يمكننا تطوير أو الحفاظ على أو تعزيز العلاقات التي نتمتع بها مع عملائنا؟

تجدد في الآونة الأخيرة طريقة دفع قديمة جدًا في أسواق الأعمال وهي المقايضة، يمكن للمستهلكين تداول الكتب والكتب المدرسية والكتب الصوتية من خلال *PaperBackSwap.com*. يبين الشكل رقم (4/5) كيفية توزع إنفاق الأميركيين في العام 2019.

الشكل رقم (4/5): توزع الإنفاق السنوي للمواطنين الأميركيين



Source: Bureau of Labor Statistics, 2019

يحتل الإنفاق على الإسكان بـ 884 19 دولاراً (33.1 في المائة) المرتبة الأولى ثم النقل بـ 9576 دولارًا (15.9٪) ثم الغذاء بـ 7،729 دولار (12.9٪) ثم التأمين الشخصي والمعاشات التقاعدية بـ 6771 دولاراً (11.3٪) فالرعاية الصحية بـ 4928 دولار (8.2٪) فالترفيه بـ 3203 دولارات (5.3٪) ثم مصروفات أخرى – 2،214 دولار (3.7٪) فالمساهمات النقدية بـ873 1 دولار (3.1٪)، ثم الملابس والخدمات – 1،833 دولار (3.1 ٪) وأخيراُ التعليم – 1491 دولارًا (2.5٪).

5-1-6 لماذا لا يشتري العملاء المحتملون منتجاتنا؟ جزء مهم من تحليل العميل هو إدراك أن العديد من العملاء المحتملين يختارون عدم شراء منتجات المنظمة. على الرغم من وجود العديد من الأسباب المحتملة لعدم قيام العملاء بشراء منتجات المنظمة، فإن بعض الأسباب تشمل ما يلي:

- لديهم حاجة أساسية لا يلبيها منتج المنظمة.
- يدركون بدائل أفضل أو أقل سعرًا، مثل المنتجات البديلة المنافسة.

- المنتجات المنافسة لها في الواقع ميزات أو فوائد أفضل من منتج المنظمة.
- لا يتناسب منتج المنظمة مع ميزانياتهم أو أنماط حياتهم.
- تكاليف التحول المرتفعة.
- لا يعرفون بوجود منتج/منتجات المنظمة.
- لديهم مفاهيم خاطئة حول منتج المنظمة (صورة ضعيفة أو سيئة).
- التوزيع السيئ يجعل من الصعب العثور على منتج المنظمة.

بمجرد أن تُحدد أسباب عدم الشراء، يجب إجراء تقييم واقعي لإمكانية تحويل غير العملاء إلى عملاء. على الرغم من أن التحويل ليس ممكنًا دائمًا، إلا أن تحويل غير العملاء في كثير من الحالات يكون بسيطًا مثل اتباع نهج مختلف. بمجرد تحليل مدير التسويق لعملاء المنظمة الحاليين والمحتملين، يمكن استخدام المعلومات لتحديد واختيار أسواق مستهدفة محددة لاستراتيجية التسويق المنقحة. يجب أن تستهدف المنظمة شرائح العملاء هذه حيث يمكنها إنشاء ميزة مستدامة على منافسيها والحفاظ عليها.

الجدول رقم (6/5): الأسئلة الخاصة بمعرفة أسباب عدم شراء منتجات المنظمة

1. ما هي الاحتياجات الأساسية لغير العملاء والتي لا تلبيها منتجاتنا؟
2. ما هي ميزات أو مزايا أو مزايا المنتجات المنافسة التي تجعل غير العملاء يختارونها على منتجاتنا؟
3. هل هناك مشكلات متعلقة بالتوزيع أو الترويج أو التسعير تمنع غير العملاء من شراء منتجاتنا؟
4. ما هي إمكانية تحويل غير العملاء إلى عملاء لمنتجاتنا؟

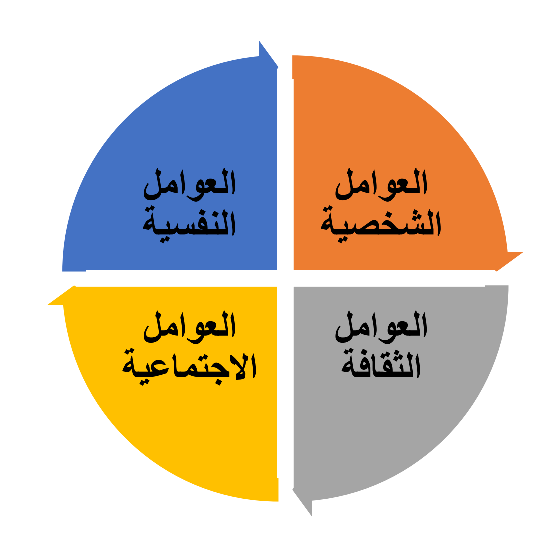
على سبيل المثال يقدم موقع *TOP SPEED, 2020* لأصحاب السيارات نصائح تدفعهم لشراء سيارة *Tesla* الكهربائية، ونصائح تمنعهم من شرائها، يمكن لشركة *Tesla* أن تتعرف على وجهة نظر المواقع الخبيرة فيما يتصل بالعوامل الإيجابية

لتعزيزها والسلبية للتخفيف من حدتها مثل انخفاض كفاءتها في الطقس شديد البرودة، أو انخفاض طاقة مدخراتها بحدة عند قطر مقصورة.

2-5 العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك

من وجهة نظر مخطط التسويق، فإن مزيج العوامل الثقافية والاجتماعية والشخصية والنفسية التي تؤثر على السلوك (موضحة في الشكل 5/5) لا يمكن السيطرة عليها إلى حد كبير. ونظرًا للتأثير الذي تمارسه العوامل السابقة الذكر على أنماط الشراء، من الضروري بذل أكبر قدر ممكن من الجهد لفهم كيفية تفاعلهم، وفي النهاية، كيفية تأثيرهم على سلوك الشراء. عند القيام بذلك، من المهم عدم إغفال الاختلافات الموجودة بين العملاء والمستهلكين، والآثار المترتبة على هذه الاختلافات بالنسبة للاستراتيجية. عادةً ما يُفهم مصطلح "المستهلك" على أنه المستخدم النهائي، والذي ليس بالضرورة العميل. في حالة المواد الغذائية مثل حبوب الإفطار، على سبيل المثال، فإن المشتري (لا يزال بشكل عام ربة المنزل) يعمل نيابة عن عائلتها. لكي يكون المزيج التسويقي فعالًا، من الضروري أن يفهم الاستراتيجي ليس فقط ما يريده العميل (مثل القيمة مقابل المال)، ولكن أيضًا ما يريده المستهلك.

الشكل رقم (5/5): العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك



5-2-1 أهمية الثقافة: أهم القوى الأربع المؤثرة، وبالتالي نقطة البداية المنطقية لأي تحليل للسلوك، هي مجموعة العوامل الثقافية للمشتري. ويشمل ذلك على الثقافة والثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية. من بين هؤلاء، فإن ثقافة المجتمع نفسه هي التي تثبت عادةً أنها التأثير الأساسي والدائم على السلوك، نظرًا لأن السلوك البشري هو إلى حد كبير نتيجة التنشئة الاجتماعية، في البداية داخل الأسرة ثم، بشكل متزايد، ضمن سلسلة من المؤسسات الأخرى مثل المدارس ومجموعات الصداقة والنوادي وما إلى ذلك. ومن هذا نتعلم مجموعة (مجموعات) القيم والمفاهيم والتفضيلات وأنماط السلوك، تشمل في العالم الغربي على الأقل على الإنجاز والنجاح والكفاءة والتقدم والراحة المادية والفردية والحرية والإنسانية والشباب والعملية. هذه هي التي تحدد وتقود أنماط سلوكنا إلى حد كبير. هذه المجموعة الواسعة من القيم تتأثر بدورها بالثقافات الفرعية التي نتطور فيها. وتشمل هذه المجموعات الجنسية والجماعات الدينية والجماعات العرقية والمناطق الجغرافية، وكلها تظهر درجات من الاختلاف في الذوق العرقي والتفضيلات الثقافية والمحرمات والمواقف وأسلوب الحياة.

5-2-2 عوامل اجتماعية: في ظل هذه الخلفية للقوى الثقافية، يحتاج الاستراتيجي بعد ذلك إلى فحص تأثير سلسلة من العوامل الاجتماعية، بما في ذلك المجموعات المرجعية، الأسرة والدور الاجتماعي والمكانة. يمكن تقسيم المجموعات المرجعية إلى أربعة أنواع: **مجموعات العضوية الأساسية (***Primary membership groups***)**، وهي بشكل عام غير رسمية والتي ينتمي إليها الأفراد ويتفاعلون ضمنها. وتشمل هذه الأسرة والجيران والزملاء والأصدقاء. **مجموعات العضوية الثانوية (***Secondary membership groups***)**، والتي تميل إلى أن تكون أكثر رسمية من المجموعات الأساسية والتي يحدث فيها تفاعل أقل عادة. وتشمل هذه النقابات والجماعات الدينية والجمعيات المهنية. مجموعات الطموح (*Aspirational groups*) التي يرغب الفرد في الانتماء إليها. ومجموعات التجنب (*Dissociative groups*) التي يرفض الفرد قيمها وسلوكها. يميل التأثير الذي تمارسه المجموعات المرجعية إلى التباين بشكل كبير من منتج وعلامة تجارية إلى أخرى، وكذلك في مراحل مختلفة من مرحلة حياة الفرد. من بين المنتجات والعلامات التجارية التي عادة ما يتأثر بشكل مباشر بسلوك المجموعة المرجعية السيارات والمشروبات والملابس والسجائر. ومع ذلك، فإن تأثير المجموعات المرجعية يتغير على مدار دورة حياة المنتج. في مرحلة دخول المنتج، على سبيل المثال تتأثر مسألة الشراء بشكل كبير بالآخرين، على الرغم من أن التأثير على اختيار العلامة التجارية ليس كبيرا بشكل خاص. تستخدم العلامات التجارية مثل *Coca Cola* النجمة *Tylor Swift*لنقل تفضيل ومحبة الجمهور لهذه النجمة إلى مشروبها الغازي، ودفع الجمهور إلى تقليد هذه النجمة في استهلاك المشروب الغازي.



ومع ذلك، فبالنسبة للعديد من المنتجات، فإن العائلة هي التي تمارس التأثير الفردي الأكبر على السلوك، على الرغم من أنه، كما نقترح في مكان

آخر في هذا الفصل، تغير حجم وهيكل وحدة الأسرة بشكل كبير على مدار العشرين عامًا الماضية. تختلف مشاركة كلا الشريكين في علاقة ما عند اتخاذ قرارات الشراء اختلافًا كبيرًا من فئة منتج إلى أخرى، ولا تزال المرأة تلعب الدور الرئيسي في شراء الطعام والملابس. على الرغم من أن هذا قد تغير إلى حد ما خلال السنوات القليلة الماضية مع زيادة نسبة النساء العاملات وتصاعد معدلات الطلاق. يميل اتخاذ القرار المشترك بين الزوج والزوجة (أو الشريك) إلى أن يكون سمة من سمات خيارات المنتجات الأكثر تكلفة، حيث تكون تكلفة الفرصة البديلة لقرار "خاطئ" أكبر. في مرحلة النمو، تؤثر المجموعة على كل من اختيار المنتج والعلامة التجارية، بينما في مرحلة النضج تكون العلامة التجارية هي التي تخضع لهذا التأثير وليس المنتج. يكون تأثير المجموعات المرجعية في مرحلة التراجع ضعيفًا دائمًا تقريبًا من حيث اختيار المنتج والعلامة التجارية.

يتكون العامل الاجتماعي الأخير الذي يؤثر عادةً على سلوك الشراء من الأدوار (*Roles*) والمكانات (*Statues*) الفعلية والمتصورة للفرد، داخل المجتمع بشكل عام وداخل المجموعات على وجه الخصوص. يجب على استراتيجي التسويق وضع المنتجات والعلامات التجارية بطريقة تعزز الرسائل المناسبة لأفراد ومجموعات معينة.

5-2-3 التأثيرات الشخصية على السلوك: تتكون الفئة الرئيسية الثالثة من التأثيرات على السلوك من مجموعة الخصائص الشخصية للمشتري، بما في ذلك مرحلة العمر ودورة الحياة والمهنة والظروف الاقتصادية ونمط الحياة

5-2-4 التأثيرات النفسية: تتكون المجموعة الرابعة والأخيرة من التأثيرات على السلوك من أربعة عوامل نفسية رئيسية- الدوافع، والإدراك، والتعلم، والمعتقدات والمواقف.

- **الدافع:** هو من نواحٍ عديدة الأكثر أهمية للفهم والأكثر تعقيدًا في التحليل. تتضمن نقطة البداية التعرف على الاختلافات بين الاحتياجات الحيوية، والتي هي فيزيولوجية (الجوع والعطش وعدم الراحة)، والاحتياجات النفسية، والتي هي في الأساس حالات توتر نفسية (وتشمل هذه الحاجة إلى التقدير والرغبة في الاعتراف أو الانتماء). إن هذه الاحتياجات، عندما تصبح شديدة بما فيه الكفاية، تخلق دافعًا للتصرف بطريقة تقلل من توتر الحاجة. اقترح *Maslow* أنه يمكن تفسير السلوك من حيث التسلسل الهرمي للاحتياجات. يقترح النموذج أن يبدأ الشخص بالتركيز على تلبية أهم الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية وأهمها قبل الانتقال إلى مستويات الحاجة الأعلى. وبالتالي، نظرًا لرضا كل مستوى، فمن المرجح أن يصبح المستوى التالي محور الاهتمام.

الشكل رقم (6/5): سلم *Maslow* للحاجات



- **قضايا الإدراك:** يحتاج استراتيجي التسويق بعد ذلك إلى النظر في تأثير الإدراك، حيث أن الطريقة التي يدرك بها الأفراد موقفًا معينًا تحدد بدقة كيف سيتصرفون. من المفهوم منذ فترة طويلة أنه بسبب العناصر الثلاثة للعملية

الإدراكية–الانتباه الانتقائي والتشويه الانتقائي والاحتفاظ الانتقائي–يمكن للأفراد إدراك نفس الشيء بطرق مختلفة تمامًا. غالبًا ما يؤدي الفشل في التعرف على هذا وأخذه في الاعتبار إلى حدوث ارتباك في الرسائل الإعلانية على سبيل المثال.

على الرغم من أنه يمكن تغيير الإدراك، إلا أن هذا عادة ما يكون مكلفًا ويستغرق وقتًا طويلاً. ومع ذلك، فإن أحد الأمثلة على المكان الذي تم فيه تحقيق ذلك بنجاح كبير هو المنتجات اليابانية. كانت صورة وسمعة غالبية المنتجات اليابانية في الستينيات سيئة بشكل عام، وهو عامل كان له آثار على التوزيع والتسعير، من بين أمور أخرى. خلال السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، ركز اليابانيون على الجودة وابتكار المنتجات لدرجة أن حتى أكثر الأوروبيين والأمريكيين تشددًا وتحفظًا اضطروا للاعتراف بأنه في العديد من الأسواق، أصبح اليابانيون الآن هم القادة.

الشكل رقم (7/5): تغيير مدركات المستهلك نحو المنتجات اليابانية

الستينيات من القرن الـ20
• الصور الذهنية للمنتجات اليابنية: جودة متدنية، سعر منخفض، مقلدة
السبعينيات من القرن الـ20
• استراتيجيات تسويقية لتغيير مدركات المستهلكين: ابتكار، جودة، مواد أولية أفضل، قيّمة
من ثمانينيات القرن الماضي إلى الوقت الحالي
• الصورة الذهنية للمنتجات اليابانية: جودة عالية، مبتكرة، تصاميم فريدة، مكانة عالية

- **الشخصية:** تشير الشخصية إلى الفروق الفردية في الأنماط المميزة للتفكير والشعور والسلوك، تؤثر بأبعادها الخمسة على سلوك المستهلك.

الشكل رقم (8/5): الأبعاد الخمسة للشخصية



3-5 عملية قرار الشراء :

بعد تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على السلوك، يصبح استراتيجي التسويق في وضع يسمح له بفحص عملية الشراء نفسها. يتضمن ذلك التركيز على ثلاثة عناصر متميزة:

5-3-1 أدوار الشراء الخمسة: في معظم الحالات وفي غالبية المنتجات، يكون تحديد المشتري عملية مباشرة نسبيًا. ومع ذلك، في بعض الحالات، يتضمن قرار الشراء عدة أشخاص، وهنا يمكننا تحديد خمسة أدوار متميزة:

- البادئ (*Initiator*) الذي يقترح أولاً شراء السلعة أو الخدمة
- المؤثر (*Influencer*) الذي تؤثر تعليقاته على القرار المتخذ
- المُقرر (*Decider*) الذي يتخذ في النهاية قرار الشراء كله أو جزء منه
- المشتري (*Buyer*) الذي يقوم بالشراء فعليا

- المستخدم (*User*) الذي يستهلك السلعة أو الخدمة.

5-3-2 أنواع مختلفة من سلوك الشراء: من الممكن تحديد عدة أنواع من قرارات الشراء وبالتالي عدة أنواع من سلوك الشراء. يعتمد التمييز الأكثر وضوحًا على التكلفة والتعقيد والمخاطر وتكلفة الفرصة البديلة لقرار الشراء–فالعملية التي يمر بها المستهلك في اتخاذ قرار بشأن سيارة جديدة ستكون مختلفة تمامًا عن العملية في اتخاذ قرار بشأن شراء لوح شوكولاتة. يوجد أربعة أنواع من سلوك الشراء، اعتمادًا على درجة مشاركة المشتري في الشراء ومدى اختلاف العلامات التجارية.

الجدول رقم (7/5): نوع قرار الشراء تبعاً لدرجة الارتباط بالمنتجات/تشابه العلامات التجارية

	ارتباط مرتفع بالمنتج - ***High Involvement***	ارتباط منخفض بالمنتج - ***Low Involvement***
اختلافات جوهرية بين العلامات التجارية	قرار شراء معقد ***(Complex buying behavior)*** مثال: الحواسيب	سلوك شراء يسعى للتنويع ***(Variety-seeking Behavior)*** مثال: الشوكولا وحبوب الإفطار
اختلافات قليلة بين العلامات التجارية	سلوك شراء مخفض للتنافر الإدراكي ***(Dissonance reducing behavior)*** مثال: المفروشات	سلوك شرائي اعتيادي ***(Habitual buying Behavior)*** مثال: القهوة سريعة التحضير

5-3-3 عملية الشراء (*Buying process*): يحتاج الاستراتيجي إلى طرق اكتشاف المستهلك لحاجاته وطرق بحثه عن البدائل، كما يحتاج إلى فهم واضح للمعايير التي يستخدمها المستهلك في المقارنة بين المنتجات. ركزت الكثير من الدراسات بشكل أساسي على العنصر المعرفي، مما يشير إلى أن إصدار المستهلك أحكامًا على المنتج على أساس عقلاني. إن الفرق بين المنافع والمنتجات ليس مجرد مسألة دلالات. إنه أمر حاسم للمنظمة التي تسعى إلى النجاح. لكل منتج ميزاته: الحجم والشكل والأداء والوزن والمواد التي صنع منها وما إلى ذلك. تقع العديد من الشركات في فخ التحدث إلى العملاء حول هذه الميزات بدلاً مما تعنيه هذه الميزات للعميل: وهو المنافع. هذا ليس مفاجئا. على سبيل المثال، إذا لم يتمكن البائع، عند طرح

سؤال حول المنتج، من تقديم إجابة دقيقة، فقد يفقد العميل الثقة، وسيشكك البائع قريبًا في منتجه. لذلك، فإن معظم الباعة على دراية كبيرة بالميزات التقنية للمنتجات التي يبيعونها. يجب أن تكون هذه التفاصيل في متناول يدهم عندما يتحدثون إلى المشترين والمصممين والخبراء التقنيين. ومع ذلك، كونك خبيرًا في التفاصيل الفنية لا يكفي. قد لا يكون العميل قادرًا على تحديد الفوائد التي تجلبها ميزات معينة، وبالتالي فإن الأمر متروك للبائع لشرح الفوائد التي تعود على كل ميزة يذكرها. يجب على الشركات إجراء تحليلات مفصلة لتحديد النطاق الكامل للفوائد التي يمكنهم تقديمها للعميل كمقدمة لتحديد نطاق الفوائد التي يريدها العملاء بالفعل أو سيستجيبون لها.

الشكل رقم (9/5): خطوات قرار الشراء

اكتشاف الحاجة
البحث عن بدائل
تقييم البدائل
الشراء
التقييم

من خلال فهم مدركات المستهلكين بهذه الطريقة، يمكن للاستراتيجي بعد ذلك البدء في تعديل عرض المنتج. يمكن القيام بذلك بإحدى الطرق الست:

- تغيير المنتج المادي عن طريق إضافة ميزات (إعادة ضبط حقيقية) على سبيل المثال.
- تغيير المعتقدات حول المنتج من خلال التركيز بشكل أكبر على سمات معينة (إعادة الوضع النفسي) (*psychological repositioning*)
- تغيير المعتقدات حول منتجات المنافسين عن طريق الإعلان المقارن (إعلان *Coca Cola*).



- تغيير الأهمية النسبية لسمات معينة –عندما ينتقل المنتج خلال دورة حياته، على سبيل المثال عندما يصبح المستهلكون أكثر دراية بالمفهوم والتكنولوجيا، يمكن تحويل التركيز في الإعلان من طمأنة المستهلكين حول الموثوقية والخدمة إلى مجموعة من الاستخدامات الإضافية
- التأكيد على ميزات منتج معينة تم تجاهلها إلى حد كبير في السابق
- تغيير توقعات المشترين.

على خلفية ما سبق، يجب أن يكون الخبير الاستراتيجي في وضع يسمح له بالنظر في عملية الشراء نفسها، وعلى وجه الخصوص مكان إجراء الشراء، والكميات التي سيتم إجراؤها، والتوقيت، وطريقة الدفع.



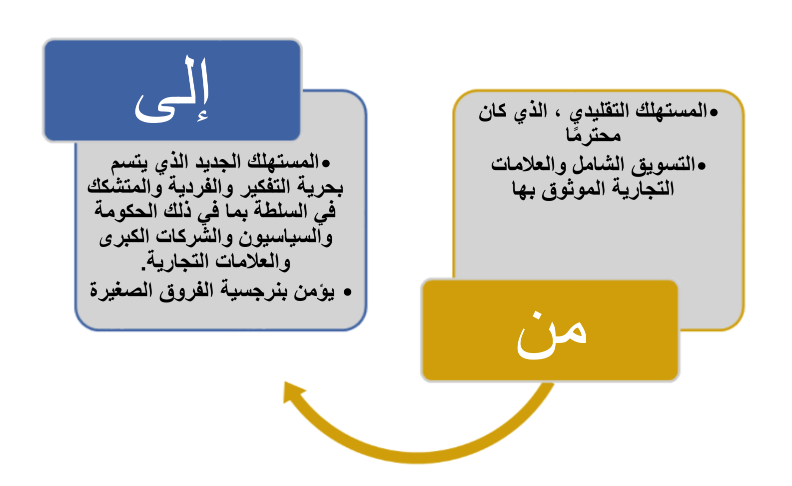
4-5 المستهلك فائق القدرة (*Almighty customer*)

إن أحد أهم الموروثات البعيدة المدى للتسويق هي الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية في أواخر

الثمانينيات وأوائل التسعينيات التي أدت إلى ظهور ما أُطلق عليه "المستهلك الجديد". يُظهر هذا المستهلك الجديد عددًا من الخصائص ربما يكون من الأفضل تلخيصها من حيث أنه أصبح أكثر تطلبًا وأكثر تمييزًا وأقل ولاءً وأكثر استعدادًا للشكوى. لقد تطور هذا النوع من المستهلكين خلال السنوات القليلة الماضية مع ظهور ما يمكن تسميته "مستهلك فائق القدرة". عادةً ما يكون المستهلك فائق القدرة على دراية بالوسائط، ولديه حق الوصول إلى قناة الاتصال الخاصة به / بها من وسائل الإعلام الجماهيرية (الويب)، ولديه عدد من الأدوات للاستجابة السريعة للمشكلات (الهاتف الذكي)، وغالبًا ما يكون لديه استراتيجية العلاقات العامة والقدرة على الإضرار بالشركات. فقد أصبح العديد من المستهلكين قادراً على تصميم صور تسخر من العلامات التجارية وينشرها عبر مواقع التواصل الاجتماعي *Facebook* و/أو *Instagram* و/أو *Tweeter* والعديد غيرها مثل الصور التي يصممها ناس عاديين تسخر من *McDonald's* أو *Coca Cola* في أنها تقتل الناس بدلاً من تغذيتهم. كما أنهم غالبًا ما يكونون على دراية جيدة وغالبًا ما يتم تسيسهم في أنماط سلوكهم. تشمل الأمثلة على المستهلك فائق القدرة في تنظيم مظاهرات مناهضة للعولمة والعلامات التجارية الكبيرة في سياتل في عام 1999، والمزارعون الفرنسيون الذين يهاجمون "إمبريالية" *McDonald's*، وزبائن من أوروبا وأمريكا الشمالية يطرحون أسئلة على *Nike* حول سياسات التصنيع الخاصة بهم في جنوب شرق آسيا واللوبي الأخضر يجبر الحكومة البريطانية على تغيير سياستها بشأن الأطعمة المعدلة وراثيًا.

من عدة نواحٍ، يمثل ظهور المستهلك صاحب القدرة الفائقة شيئًا من التناقض. لقد عمل المسوقون بجد لإنشاء هذا النوع من المستهلكين من خلال منحهم وصولاً أكبر ومزيدًا من المعلومات والمزيد من التأثير على كيفية إنجاز الأعمال وكيفية تواصل العلامات التجارية. بعد أن تم تشجيع المستهلكين على طرح الأسئلة، أصبح المستهلكون أكثر تمييزًا وسخرية، مما أدى إلى أن مخططي التسويق يتعرضون الآن لضغط أكبر بكثير ويحتاجون إلى الاستجابة باتصالات أكثر انفتاحًا

الشكل رقم (10/5): عملية تحول المستهلك إلى مستهلك فائق القدرة



خاتمة الفصل الخامس:

شرح الفصل الخامس بيئة العميل مجيباً الأسئلة الخمس التي يتوجب على المسوق أن يجب عليها، كما استعرض العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلك، فناقش أهمية الثقافة وتأثيرها على السلوك الاستهلاكي، كما ناقش لاحقاً أهمية كل من العوامل الاجتماعية والشخصية والنفسية على سلوك المستهلك وأهمية ذلك للمسوق الاستراتيجي، وناقش أخيراً مكونات عملية قرار الشراء وأهم صفات المستهلك فائق القدرة وكيف اكتسب هذه القوى.

المراجع المستخدمة في الفصل الخامس

1. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Dalrymple, D.J., (1989) 'Sales forecasting practices from a United States survey', International Journal of Forecasting, 3, pp. 379–92.*
4. *Drucker, P., (1980) Managing in Turbulent Societies, Heinemann.*
5. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
6. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
7. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall.*
8. *Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E., (1989) 'Top management teams and organizational renewal', Strategic Management Journal, 10, pp. 87–105.*
9. *Kahaner, L., (1997) Competitive Intelligence, Touchstone.*
10. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
11. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
12. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited. 4.*
13. *Makridakis, S. and Wheelwright, S.C., (1989) Forecasting Methods for Management, 5th edition, Wiley.*

14. *Mentzer, J.T. and Cox, J.E., (1984) 'Familiarity application and performance of sales forecasting techniques', Journal of Forecasting, Vol. 3, pp. 27–36.*

15. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*

16. *Piercy, N.,(1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann.*

17. *Pollard, A., (1999) Competitor Intelligence, Financial Times/Pitman Publishing.*

18. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*

19. *Porter, M.E., (1980) Competitive Strategy, p. 4, Free Press.*

20. *Taylor, J., (1993) 'Competitive intelligence: A status report on US business practices', Journal of Marketing Management, Vol. 8, No. 2.*

21. *Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.*

22. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل الخامس:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	ينتمي المستهلك إلى البيئة الداخلية للمنظمة		✓
2	إن تأثير العملاء محدود على التخطيط الاستراتيجي للتسويق		✓
3	يتضمن تحليل البيئة الاقتصادية على دراسة العوامل النفسية للزبائن		✓
4	يتضمن هرم ماسلو للحاجات على خمس مستويات	✓	
5	لا يمكن تغيير مدركات المستهلكين		✓
6	لقد أصبح المستهلك كلي القدرة	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

13- أي من التالي لا ينتمي تحليل العملاء؟

M. البيئة الاقتصادية

N. البيئة السياسية

O. البيئة التقنية

P. ولا إجابة مما سبق

14- يمثل طريقة تنظيم المثيرات في ذاكرة المستهلك...

M. الإدراك

N. الحاجات

O. الدوافع

P. ولا إجابة مما سبق

15- أي من التالي لا ينتمي إلى الأبعاد الخمسة للشخصية؟

M. الانضباطية

N. الانبساطية

O. التوافق العاطفي

P. الحساسية

16- أي من التالي لا ينتمي إلى حاجات ماسلو الخمس؟:

M. الجسدية

N. الاجتماعية

O. تقدير الذات

P. الدينية

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

بيئة العميل

اشرح بشكل موجز مكونات بيئة العميل

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 5-1]

أثر العوامل الاجتماعية على سلوك المستهلك

ناقش أثر العوامل الاجتماعية على سلوك المستهلك

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 5-2-2]

مواصفات المستهلك الخارق

اشرح مواصفات المستهلك الخارق

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 5-4]

الفصل السادس: التوجه الاستراتيجي للمنظمة وأهدافها

عنوان الموضوع: التوجه الاستراتيجي للمنظمة وأهدافها *(Organization's Strategic orientation and Goals)*

الكلمات المفتاحية:

تقنيات التنبؤ (*Forecasting methods*)، استقراء الاتجاه (*Trend extrapolation*)، النمذجة (*Modelling*)، التنبؤ الفردي (*Individual forecasting*)، التنبؤ بالإجماع (*Consensus forecasting*)، توقعات هيئة خبراء (*Jury forecasting*)، تخطيط السيناريو (*Scenario planning*)، النية الاستراتيجية (*Strategic intent*)، الأهداف الاستراتيجية (*Goals*)، الأهداف (*Objectives*)، محفظة أعمال المنظمة (*Business portfolio*)، وحدة الأعمال الاستراتيجية (*Strategic business unite*).

ملخص الفصل:

يناقش الفصل السادس تقنيات التنبؤ التي تستخدمها المنظمات وهي استقراء الاتجاه والنمذجة والتنبؤ الفردي والتنبؤ بالإجماع وتوقعات هيئة خبراء وتخطيط السيناريو. ثم يستعرض هذا الفصل مفهوم النية الاستراتيجية وعلاقته بكل من رسالة المنظمة وأهدافها، ثم ينتهي الفصل بمناقشة الأهداف الاستراتيجية والأهداف.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يشرح الطالب مفهوم التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- يقارن الطالب بين تقنيات التنبؤ
- يشرح الطالب الفرق بين النية الاستراتيجية ومهمة المنظمة
- يجادل الطالب في العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف
- يشرح الطالب التسلسل الهرمي للأهداف

مخطط الفصل:

- 6-1 التوجه الاستراتيجي (*Strategic orientation*)
- 6-2 تقنيات التنبؤ (*Forecasting methods*)
- 6-2-1 استقراء الاتجاه (*Trend extrapolation*)
- 6-2-2 النمذجة (*Modelling*)
- 6-2-3 التنبؤ الفردي (*Individual forecasting*)
- 6-2-4 التنبؤ بالإجماع (*Consensus forecasting*)
- 6-2-4-1 توقعات هيئة خبراء (*Jury forecasting*)
- 6-2-4-2 توقعات دلفي (*Delphi Technique*)
- 6-2-5 تخطيط السيناريو (*Scenario planning*)
- 6-3 الاستجابة للأحداث الحرجة (*Critical events response*)
- 6-4 النية الاستراتيجية (*Strategic intent*)
- 6-5 الأهداف الاستراتيجية (*Goals*) والأهداف (*Objectives*)
- 6-6 التسلسل الهرمي للأهداف (*Hierarchy of objectives*)

1-6 التوجه الاستراتيجي (*Strategic orientation*)

في الفصول السابقة، قمنا بتحليل الموقف الذي تواجهه أي مؤسسة وتحديد المشكلات الحالية التي قد يكون لها تأثير على عمليات الشركة. ومع ذلك، من أجل وضع خطط ذات طبيعة طويلة الأجل، يتعين على المنظمة تطوير رؤية للمستقبل حيث سيكون عليها التنافس فيه. أحد الأخطاء الرئيسية التي يمكن أن ترتكبها أي منظمة هو أن تبني قراراتها على المنطق الذي حدد سوق الأمس. فالماضي بلد أجنبي: يفعل أهله الأشياء بشكل مختلف"، والمستقبل ليس تكرارًا للماضي ولا يمكن للمؤسسة تطوير استراتيجية تستند إلى منظور تاريخي. على سبيل المثال، لم يكن من الممكن لصناعة الاتصالات في التسعينات ومطلع الألفية الجديدة أن تعمل وفقاً للذهنية السائدة في الخمسينات والستينات من القرن المنصرم. خلال فترة خمس سنوات يمكن أن تكون هناك تحولات جذرية في مجموعة كاملة من المجالات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المنظمة، على سبيل المثال جوانب سلوك المستهلك أو ترتيبات قنوات التوزيع أو التطورات في التكنولوجيا أو البيئة السياسية على سبيل المثال، فقد تغير العالم سياسياً مع مطلع العقد التاسع من القرن المنصرم مع انهيار الاتحاد السوفياتي وما كان يسمى أوروبا الشرقية وما استتبع ذلك من فرص وتحديات كبيرة لمنظمات الأعمال. يمكن للمؤسسة التي توقعت هذه التغييرات الاستفادة من أي فرص توفرها وإنشاء مركز تنافسي أقوى بكثير نتيجة لذلك. من المهم أن تكون المنظمات مبدعة في الطريقة التي تعالج بها هذه التغييرات. من غير المرجح أن تكون نظرة الأمس لما نجح مناسبة في البيئة المتغيرة في المستقبل. يرى *Drucker* (1980) بأن الخطر الأكبر في أوقات الاضطراب ليس الاضطراب: إنه العمل بمنطق الأمس". والخطوة الأولى التي يجب على المنظمة اتخاذها هي تكوين رؤية لما قد يحدث في المستقبل–والخطوة الثانية هي معالجة المشكلات التي تنشأ بشكل خلاق. لذلك فإن دور التنبؤ حاسم في تطوير الاستراتيجية.

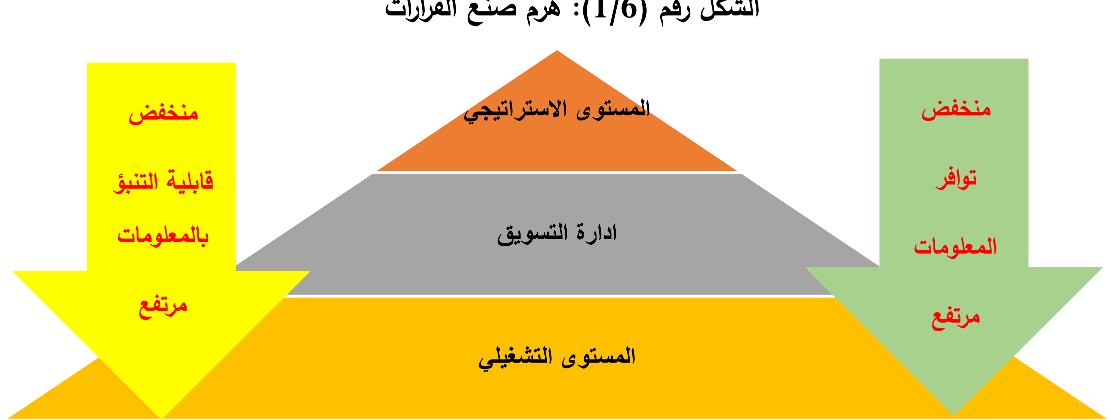
يعتمد تطوير المنتج الجديد على توقعات التطورات التكنولوجية. ويعتمد اختيار الأسواق المستهدفة على توقعات جاذبيتها

والذي بدوره يعتمد على مجموعة من العوامل. يجب تطوير الخطط للتعامل مع المستقبل حتى لا يتناسب مع الماضي. سنناقش لاحقا كيف يمكن للمنظمات تشكيل وجهة نظر للمستقبل.

2-6 تقنيات التنبؤ (*Forecasting methods*):

التنبؤ بالمستقبل هو نشاط مختلف عن أبحاث السوق. يمكن لأبحاث السوق أن تحدد الأنشطة الحالية وتصورات المستهلكين. قد تكون المعلومات التسويقية التشغيلية متاحةً بسهولة، بينما لن تكون المعلومات التسويقية على مستوى إدارة التسويق متاحة بسهولة. أما على المستوى الاستراتيجي، من المحتمل أن تكون المعلومات التسويقية لدعم القرارات غير متوفرة إلى حد كبير وأن موثوقية هذه المعلومات مشكوك فيها (الشكل 1/6).

الشكل رقم (1/6): هرم صنع القرارات



Source: ***Piercy, 1997***

من المعتاد أن تكون نسبة من 1% إلى 10% فقط من موارد الشركة وجهودها في جمع المعلومات التسويقية مفيدة في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي التي من المرجح أن تولد 90-99 في المائة من القيمة في المؤسسة. ما هو مهم للمديرين هو تكوين فهم كامل للسوق الذي يتواجدون فيه وتحديد القضايا الاستراتيجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأعمال

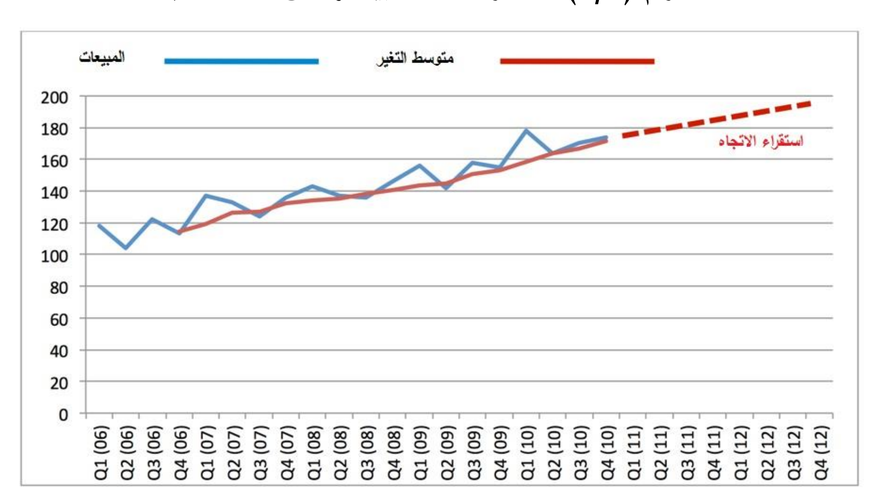
على المدى الطويل. سيسمح لهم ذلك بتحديد المجالات الرئيسية حيث يمكن للتغييرات في البيئة أن تؤثر على العوامل الحاسمة مثل هيكل الصناعة أو طلب السوق أو التفاعلات التنافسية. يستلزم هذا بشكل فعال تحديد الأسئلة الرئيسية التي تحتاج إلى إجابة من أجل تكوين رؤية مستقبلية. من غير المحتمل أن تكون هذه الأسئلة مهمة من حيث التشغيل اليومي للأعمال التجارية ولكنها ستكون حاسمة لاتجاهها على المدى الطويل. يمكن أن يكون التنبؤ طريقة فعالة لتحديد هذه الأسئلة الاستراتيجية. هناك العديد من تقنيات التنبؤ التي يمكن أن تستخدمها المنظمة (انظر الشكل 2/6).

الشكل رقم (2/6): تقنيات التنبؤ

6-2-1 استقراء الاتجاه (*Trend extrapolation*): هو أسلوب تنبؤ بسيط (*forecasting technique*) يأخذ ببساطة اتجاهًا تاريخيًا بمرور الوقت ويستقرئ أين سيكون خط الاتجاه إذا امتد إلى المستقبل. الافتراض العام هو أن كل ما حدث في الماضي سيستمر في المستقبل. في بعض المجالات، قد تكون هذه طريقة مناسبة تمامًا لتحديد كيف سيكون الوضع/الحال. على سبيل المثال، الاتجاهات الديموغرافية تتحرك ببطء وبالتالي أكثر قابلية للتنبؤ بها. ومع ذلك، يمكن أن تضلل خطوط الاتجاه المخططين إذا فشلوا في فهم الطبيعة الأساسية للسوق. كانت ملكية السيارات في المملكة المتحدة على منحنى نمو

تصاعدي لسنوات، والافتراض أن هذا سيستمر مسبباً مشاكل متصاعدة من حيث الازدحام والتلوث. ومع ذلك، فمن غير المرجح أن تقديرات النمو هذه ستتحقق على وجه التحديد لأن الطرق ستصبح أكثر ازدحامًا وأقل سهولة في الاستخدام وبالتالي سيتحول المستهلكون إلى أشكال أخرى من النقل. يمثل الشكل رقم (3/6) استقراء لمبيعات شركة *General Electric* من أحد منتجاتها.

الشكل رقم (3/6): استقراء *GE* لمبيعاتها من أحد المنتجات



حتى في الحالات التي يمكن أن توفر فيها الاتجاهات تنبؤات معقولة، فعادة ما تكون في مجالات ليست ذات أهمية استراتيجية كبيرة. من المحتمل أن تحدث المشكلات التي لها تأثير كبير على استراتيجية المنظمة حين يتسبب التطور في المستقبل تغيير في خط الاتجاه (انقطاع في الاتجاه). يعد تحديد هذه الانقطاعات (*Discontinues*) نشاطًا مهمًا تتجاهله هذه التقنية البسيطة.

6-2-2 النمذجة (*Modelling*): تتسم تقنيات النمذجة بشكل عام بأن لها نهج أكثر تطوراً للتنبؤ من استقراء الاتجاه. تتمثل هذه التقنية في تحديد المتغيرات الرئيسية في موقف ما ونمذجة كيفية تفاعلها مع بعضها البعض في نفس الوقت. بهذه

الطريقة يمكن نمذجة المدخلات الرئيسية لسوق معين. بمجرد إنشاء النموذج، يمكن تعديل بعض المتغيرات مثل كمية العرض أو مستوى الدخل المتاح للمستهلكين لمعرفة تأثير ذلك على السوق ككل. تميل هذه المتغيرات إلى أن تكون تلك التي يمكن قياسها بسهولة. تكمن مشكلة هذا النهج عند تطبيقه على التنبؤ المستقبلي، في أن ما يبدو أنه متغيرات رئيسية في السوق الحالية قد لا يكون المتغيرات الرئيسية في سوق المستقبل. قد تتغير العلاقة بين هذه المتغيرات أيضًا في المستقبل. لتمكين المديرين من تكوين رؤية أكثر تحديًا للمستقبل، يجب استخدام تقنيات أخرى تعزز نهجًا أكثر إبداعًا.

6-2-3 التنبؤ الفردي (*Individual forecasting*): يمكن أن يكون هناك بعض المزايا في التنبؤ الفردي. إذا كان الفرد خبيرًا في مجال متخصص، فيمكنه تكوين نظرة عامة شاملة عن مجال نشاطه. يمكن أن يسمح ذلك برؤية الأنماط أو العلاقات المحتملة الناشئة التي لا يمتلكها سوى عدد قليل جدًا من الأفراد أو المجموعات الأخرى التي لديها منظور للتفكير فيها. إن مخاطر التنبؤات الفردية واضحة. التنبؤ الفردي عبارة عن حكم شخصي وهو مفتوح للتفسيرات الخاصة لملاحظات الفرد. على الرغم من ذلك تعتمد العديد من توقعات الشركات على الفرد، قد يكون مالكاً لشركة صغيرة أو مديراً للتسويق في مؤسسة أكبر. تستخدم المنظمات أيضًا التنبؤات التي نشرها خبير فردي كأساس للتخطيط. الأساليب التي نواصل مناقشتها تحاول معالجة نقاط الضعف في هذا النهج الفردي. ومع ذلك، يجب التأكيد على أنه في حين أن هناك مشاكل واضحة في الاعتماد على فرد واحد، فإن التنبؤ بالمستقبل هو إلى حد كبير فن أكثر منه علم. ويوضح الجدول رقم (1/6) بعض التنبؤات الفردية التي تحققت لاحقاً.

الجدول رقم (1/6): التنبؤات الفردية التي تحققت لاحقاً

النبوءات	عام النبوءة
تنبأ الكاتب ***Arthur C. Clarke*** بجهاز *iPad*	1968
تنبأ ***Nikola Tesla*** بالهواتف المحمولة	1909
تنبأ الكاتب ***Edward Bellamy*** **ببطاقات الاعتماد**	1888
تنبأ الكاتب ***Jules Verne*** بالهبوط على القمر	1865
تنبأ الكيميائي ***Robert Boyle*** **بزراعة الأعضاء**	قبل 300 عام
تنبأ الكاتب ***Mark Twain*** بالإنترنت والذي اسماه (*telelectroscope*) والذي يستخدم نظام الهاتف	1889
تنبأ الناقد السينمائي ***Roger Ebert*** **بما يسمى** (*Movie Streaming*) **البث المباشر للأفلام كمستقبل للسينما**	1987
تنبأ المهندس ***John Elfreth Watkins*** **بالصور الرقمية**	1900
تبأ الأمير الروسي ***Vladimir Odoevsky*** **بالبيوت الذكية وبالتدوين عبر الإنترنت**	1835
تنبأ ***Alexander Graham Bell*** **بظاهرة الاحتباس الحراري**	1917

Source: Best Life, 2020

6-2-4 التنبؤ بالإجماع (*Consensus forecasting*): للتغلب على قيود التنبؤ الفردي، يمكن إشراك مجموعة من الأفراد في عملية التنبؤ. سيطور هؤلاء الأفراد توقعات من خلال الوصول إلى نوع من الإجماع. هناك طرق مختلفة متاحة للوصول إلى هذا الإجماع: توقعات هيئة خبراء (*Jury forecasting*) أو تقنية دلفي (*Delphi technique*).

6-2-4-1 توقعات هيئة خبراء (*Jury forecasting*): تعد هيئة الخبراء أحد أكثر أشكال التنبؤ شيوعًا التي تستخدمها المنظمات. يُدعى مجموعة من المديرين التنفيذيين للشركة (أو يمكن أن تكون لجنة من الخبراء خارج الشركة) معًا

لمناقشة وجهات نظرهم بشأن الأحداث التي قد تحدث في المستقبل. تظهر توقعات المجموعة وهذا هو رأي إجماع للمجموعة. ستعتمد أي توقعات على جودة الأفراد داخل المجموعة. توجد عدة مشاكل في طريقة هيئة الخبراء. سيكون للقرارات المتعلقة بتكوين هيئة الخبراء تأثير كبير على الأحكام التي ستصدرها المجموعة. إن الإجماع الذي تتوصل إليه الهيئة، في محاولة للوصول إلى تسوية أو تنبؤ وسط ما، قد يقلل من مساهمة المتنبئين الموهوبين. كما إن التهديد الأكبر هو سيطرة الأفراد المقنعين، أو الذين يتمتعون بمكانة أكبر على المجموعة بدلاً من أولئك الذين لديهم أكبر قدر من المعرفة. وكلما زاد تماسك المجموعة، زاد احتمال عدم رغبتهم في الاستماع إلى فرد معارض داخل المجموعة. يُطلق على هذا الاتجاه اسم "التفكير الجماعي" ويمكن أن يكون له آثار كبيرة على مجموعات الإدارة بشكل عام وتنبؤ الخبراء بشكل خاص. يميل التفكير الجماعي إلى الحدوث مع مجموعات الأفراد الذين يعرفون بعضهم البعض جيدًا، ويستمتعون بالتواجد معًا وينتمون إلى نفس "المجموعة". يمكن تسهيل تعزيز التقييم النقدي من خلال وضع العديد من الإجراءات الإجرائية:

- يمكن تعيين عضو في المجموعة دور "محامي الشيطان" عند تنفيذ أنشطة صنع القرار المحددة.
- لا يُسمح لقائد المجموعة، على الأقل في المراحل الأولى من المناقشة، بالدفاع عن وجهة نظر معينة. يجب عليه القيام بدور محايد والسماح للمجموعة بتطوير آرائها الخاصة.
- يمكن للمجموعة دعوة أفراد مستقلين من الخارج لحضور مناقشات المجموعة عند اتخاذ قرارات حاسمة. يمكن أن يكون دورهم على وجه التحديد إثارة بدائل أو تقديم أدلة بديلة لم تنظر فيها المجموعة.

6-2-4-2 أسلوب دلفي (*Delphi Technique*): إحدى التقنيات التي تم تطويرها للتغلب على مشكلة توقعات المجموعة هي تنبؤات دلفي. تجعل تنبؤات دلفي فريق الخبراء المعنيين متباعدًا عن قصد. في العديد من الدراسات سيبقون مجهولين لبعضهم البعض. يتم الاتصال بهم عن طريق البريد الإلكتروني أو الخطاب مباشرة بواسطة منسق. يُتبع هذا النهج من أجل إزالة الضغوط الاجتماعية والجوانب الأخرى غير المرغوب فيها في التفاعل الجماعي. إذا تم التكليف بإجراء دراسة تبحث في الاختراقات التكنولوجية المرغوبة والقابلة للتحقيق في السنوات العشرين القادمة، فسيتم تنفيذ الإجراءات التالية. بمجرد تشكيل فريق الخبراء بواسطة المنسق، ستشتمل دراسة دلفي على أربع مراحل على الأقل:

المرحلة الأولى: يرسل خطاب إلى كل من الخبراء يطلب منهم ذكر الاختراق العلمي والتطورات التكنولوجية التي يشعرون أنها مفيدة أولاً وثانيًا يمكن تحقيقها في السنوات الخمس والعشرين القادمة. سيرسل كل خبير حكمه المستقل إلى المنسق.

المرحلة الثانية: يُنشئ المنسق قائمة شاملة تختصر ما قدمه الخبراء أو يختار العناصر ذات الأهمية الخاصة للمؤسسة التي تجري الدراسة. ترسل القائمة المطورة من الخطوة الأولى إلى كل خبير ويطلب منه تقييم احتمال حدوث التطور المحتمل. عادة يُقسم الجدول الزمني إلى نطاقات خماسية. يقوم كل خبير بتقييم احتمال التوصل إلى التطور من 1 إلى 100% بشكل عام مثلا واحتمال التطور خلال الفترات الزمنية

قد يُسأل أحد الخبراء على الشكل التالي:

سيتحول كوكب الأرض إلى مصادر الطاقة المتجددة				
خلال 2020-2025	**بين 2025-2030**	**بين 2030-2035**	**بين 2035-2040**	**لن يحدث أبداً**

وسيكون الاحتمال

%50	%40	%30	%10	%5

يقوم المنسق بعد ذلك بجمع جميع الردود ووضع مخططات تعرض توزيع ردود الخبراء لكل تطور محتمل.

المرحلة الثالثة: يقوم المنسق بعد ذلك بالكتابة إلى كل عضو من أعضاء الفريق مرفقًا المخططات التي تم تطويرها كنتيجة للمرحلة الثانية. ومع ذلك، سيتم تقسيم هذه النتائج إلى مجالين. سيكون لمجموعة واحدة من النتائج تبعثر ضئيل للغاية من الردود وبالتالي شبه إجماع. سيكون للمجموعة الأخرى مجموعة واسعة من الردود وبالتالي من الواضح أنها بنود غير متفق عليها. في كل سؤال يمكن للخبير أن يرى مدى ابتعادهم عن المتوسط. ثم يُطلب منهم إعادة تقييم ردودهم. يمكن أن يُطلب من الخبراء الذين هم في وضع متطرف من المتوسط تقديم مبرر لتنبؤهم إذا استمروا في الحفاظ على موقفهم.

المرحلة الرابعة: هذا تكرار للمرحلة الثالثة باستثناء أن الخبراء سينظرون الآن في الرسوم البيانية المنقحة التي تم تطويرها نتيجة لإعادة النظر التي أجراها الأفراد في الجولة السابقة. يمكن لأعضاء اللجنة تعديل أحكامهم في ضوء الجولة السابقة. على وجه الخصوص، قد يغيرون وجهة نظرهم بمجرد أن يروا المنطق الذي قدمه الخبراء الذين اتخذوا موقفًا متطرفًا.

توجد عدة مشاكل في تقنية التنبؤ هذه:

- تستغرق العملية الكثير من الوقت، حيث يمكن أن يكون هناك تأخير كبير في انتظار تلقي مجموعة كاملة من الردود في كل جولة.
- يتسبب التأخير الزمني في حدوث مشكلات تنظيمية حيث يبدأ أعضاء اللجنة في الانقطاع عن دراسة الموضوع أو يصبحون أقل تحفيزًا.

- يبدو أن توقعات دلفي قد تأثرت بشدة بالأفكار الشائعة في وقت المسح.
- لطالما كان الخبراء في هذه الدراسات مفرطين في التفاؤل بشأن الجداول الزمنية التي تنطوي عليها التطورات التي تؤتي ثمارها.
- هناك أيضًا قضايا تتعلق بعضوية الفريق في المقام الأول. يمكن أن تخضع قرارات الهيئة ومن يشارك في إجراء تلك المداولات لجميع المشكلات الموضحة في طريقة هيئة الخبراء التي نُوقشت مسبقًا.

لا ينبغي رفض مزايا طريقة دلفي، على أية حال–يحاول هذا الأسلوب إزالة بعض المشاكل المتعلقة باتخاذ القرار الجماعي. هي أيضًا ابتعاد عن السعي لتكوين رؤية واحدة للمستقبل. على الرغم من أن الهدف هو تضييق نطاق الاستجابات إلى أكبر قدر ممكن من الإجماع، إلا أنه قد لا يتم تحقيق ذلك. عندما لا تصل العملية إلى توافق واضح في الآراء، يمكن أن تظل مفيدة لأنها حددت انتشار الرأي بين الخبراء في هذا المجال. لذلك يمكن لفريق التخطيط النظر في سلسلة من النتائج المحتملة.

الشكل رقم (4/6): خطوات أسلوب دلفي

1- يرسل كل خبير رأيه في الموضوع إلى المنسق
2- ترسل قائمة مختصرة بالأراء الكلية إلى الجميع ويردون عليها
3- بعد أن يطور المنسق مخططات توضح الاجابات في الخطوة الثانية، يقيم الخبراء ثانية أرائهم الأخيرة
4- مشابهة للثالثة

6–2–5 تخطيط السيناريو (*Scenario planning*): تكمن فكرة تحديد مجموعة متنوعة من الاحتمالات المستقبلية في صميم عملية تخطيط السيناريو. تُطور السيناريوهات عادةً من قبل مجموعة إدارة المنظمة، على الرغم من أنه يمكن

تنفيذها من قبل مجموعة متنوعة من الأشخاص من جميع أنحاء المنظمة. قد تشمل أيضًا ضيوفًا خارجيين قد يكونون قادرين على تقديم منظور بديل. من المهم أن يكون جميع أعضاء المجموعة على دراية بالتحليل البيئي الذي تم بالفعل. هناك العديد من التقنيات المتاحة لتطوير السيناريوهات، بعضها أكثر تعقيدًا وشمولية من البعض الآخر. هنا نستكشف فقط تطوير سيناريوهات بسيطة. هناك أربع مراحل رئيسية في تطوير سيناريوهات بسيطة:

6-2-5-1 تحديد المتغيرات الحرجة. تتمثل الخطوة الأولى في استخدام جلسة عصف ذهني لتحديد العوامل التي ستؤدي إلى تغييرات في البيئة المستقبلية (سياسية، اقتصادية، قانونية، تقنية، ثقافية، تنافسية). يجب استخدام الآفاق الزمنية طويلة المدى بحيث لا يقوم المشاركون ببساطة بالاستقراء من الاتجاهات الحالية. ينصب التركيز على البيئة الخارجية بمكوناتها الاقتصادية والسياسية والثقافية والقانونية والتكنولوجية وليس المنظمة وعلاقاتها الحالية. بمجرد تحديد دوافع التغيير (*Chang drivers*)، يجب تقييمها على أساس أهميتها بالنسبة للمؤسسة ومستوى اليقين المرتبط بالطريقة التي سيتطور بها دافع التغيير هذا بالفعل.

6-2-5-2 تطوير السلاسل المحتملة للأحداث. ستكون الدوافع الرئيسية للتغيير هي العوامل التي حُددت على أنها مهمة ولكن لا يمكن التنبؤ بها بالطريقة التي ستتطور بها. سيكون هناك أكثر من رأي أو تفسير واحد للطريقة التي ستظهر بها هذه الدوافع في المستقبل. ستشكل هذه اللبنات الأساسية للسيناريوهات. قد تظهر أيضًا الدوافع المهمة التي من المؤكد ستتطور في السيناريو، ولكنها ستظهر في كل سيناريو على نفس النطاق الزمني. تتمثل الخطوة التالية مرة أخرى في إجراء جلسة عصف ذهني تضع هذه الدوافع (*Drivers*) في تسلسلات بديلة للأحداث بمرور الوقت. تتمثل إحدى طرق العمل في كتابة كل دافع تغيير على ورقة منفصلة. يمكن بعد ذلك نقلها (دوافع التغيير) لتبديل وضعها مع تطوير كل سيناريو بديل.

الهدف كله هو بناء سيناريوهات تبدأ من الوضع الحالي وتتطور إلى وضع مستقبلي لم يكن مخططًا له مسبقًا، من قبل مجموعة التخطيط، في بداية تطوير السيناريو.

6-2-5-3 صقل السيناريوهات. بمجرد تطوير مجموعة كاملة من السيناريوهات باستخدام نفس الدوافع الرئيسية للتغيير، ستحتاج إلى تقييم. يجب أن تكون السيناريوهات صعبة وذات طابع متحدي وذات اتساق داخلي. يجب أن تكون السيناريوهات أيضًا ذات مصداقية ويمكن تحديدها. بمجرد التخلص من أضعف السيناريوهات، من المهم اختبار الباقي للتأكد من قوته. أحد الأساليب المفيدة هو اختبار السيناريو من منظور المنظمات أو الأفراد الذين هم ممثلون في هذا الأسلوب.

6-2-5-4 تحديد القضايا الناشئة. ينبغي بعد ذلك مراجعة السيناريوهات القوية التي نجت من عملية التقييم لمعرفة ما إذا كان قد تم تحديد أي حدث أو نتائج حاسمة سيكون لها تأثير كبير على المنظمة.

استخدمت *Shell* هذه التقنية بشكل كبير في أوائل الثمانينيات. فقد طورت مجموعة من السيناريوهات التي تهدف إلى تطوير رؤية للتنمية الاقتصادية والطلب على النفط المصاحبة لها تغطي الفترة 1980 إلى 1985. خلق أحد السيناريوهات نتيجة مفاجئة بأن الطلب على النفط سينخفض بسبب اتباع المستهلكون إجراءات خفض استخدام الطاقة نتيجة الزيادة الثانية لأسعار النفط من قبل منظمة *OPEC*. كان الإجماع العام في صناعة النفط أن الطلب سيستمر عند المستويات العادية. في ذلك الوقت كانت هناك مخاوف بشأن اندلاع الحرب الإيرانية العراقية، وكانت طلبات العملاء قوية، وبالتالي كان الشعور العام في الصناعة تجاه التوسع. تنافست شركات النفط بشدة في 1980–1981 للفوز بعقود التوريد وزيادة نشاط الحفر

بشكل كبير. ومع ذلك، في أوائل عام 1981 كانت هناك أولى العلامات على أن سيناريو انخفاض الطلب على النفط قد بدأ في التطور في الاقتصاد الحقيقي. دفع ذلك شركة *Shell* إلى المزيد من دراسة هذا



السيناريو ليشمل المزيد من التفاصيل. في 1980–1981 بالغت شركات النفط بشكل واضح في تقدير الطلب المستقبلي. سمحت تقنية السيناريو لشركة شل برؤية هذا مبكرًا وإعداد الخطط المناسبة إذا بدأ هذا السيناريو بالفعل في التطور. في عام 1981 خفضت شل مخزونات النفط في وقت أبكر بكثير وعلى مستوى أعلى من الصناعة ككل. كان لهذا فائدة إضافية تتمثل في السماح لهم بالبيع قبل انخفاض الأسعار.

3-6 الاستجابة للأحداث الحرجة

أيًا كان النهج المتبع لتطوير رؤية للمستقبل، فإن إحدى السمات الرئيسية هي أنه يجب تحديد الأسئلة الاستراتيجية الحاسمة التي تواجه المنظمة. يتمثل الأثر الرئيسي للمعلومات الإضافية في زيادة الثقة في الأحكام الصادرة. تُظهر الدراسات أن الكمية المثلى من المعلومات تصل إلى مرحلة الاستقرار بشكل معقول في وقت مبكر من العملية. وبمجرد تجاوز هذه النقطة تزيد المعلومات الإضافية من ثقة المشاركين في الحكم ولكنها لا تفعل شيئًا إضافيًا لتحسين جودة التوقعات. وبالتالي فإن زيادة كميات أبحاث التسويق إلى ما بعد العتبة يؤدي إلى إهدار موارد المنظمة. تساعد أنشطة التنبؤ في تحديد العوامل

الرئيسية التي تدعم مكانة المؤسسة في السوق. والمتابعة هي مراقبة وتقييم التطورات في تلك المجالات على أساس مستمر. يسمح هذا للمؤسسة بتركيز متطلبات أبحاث التسويق وجهود التخطيط في المجالات الحاسمة للتطوير الاستراتيجي.

الجدول رقم (2/6): فئات الاستجابات للأحداث الاستراتيجية المتوقعة في البيئة الخارجية

	قريب الحدوث (*High Immediacy*)	بعيد الحدوث (*Low Immediacy*)
تأثير كبير (*High Impact*)	تحليل عميق؛ تطوير استراتيجية	المراقبة والتحليل، النظر في استراتيجيات طوارئ
تأثير منخفض (*Low Impact*)	مراقبة وتحليل	مراقبة

Source: Aaker, 1995

عندما يكون لحدث ما تأثير كبير على المنظمة ويكون احتمال حدوثه في المستقبل القريب مرتفعاً، ستحتاج الشركة إلى إجراء تحليل أكثر عمقًا ووضع استراتيجية تعالج تأثيره. عندما يكون تأثير الحدث مرتفعاً ولكن احتمالية حدوثه منخفضة، أو من المحتمل أن يحدث الحدث بعيداً في المستقبل، فيجب على المنظمة مراقبة البيانات وتحليلها والبدء في تطوير خطط الطوارئ. الأحداث التي ليس لها سوى تأثير منخفض سيتم التركيز عليها بشكل أقل بكثير من حيث المراقبة والتحليل الذي تقوم به الشركة. الجدول رقم (2/6)

4-6 النية الاستراتيجية (*Strategic intent*)

يرى البعض بأن النية الاستراتيجية أو رؤية الشركة هو مفهوم منفصل عن المهمة، فمهمة المنظمة تنص فقط على ما تفعله المنظمة حاليًا، بالتالي هناك حاجة أيضاً إلى بيان النوايا أو بيان الرؤية. يصف بيان النوايا الاستراتيجية ما تطمح إليه المنظمة. على سبيل المثال إن مهمة *Amazon* هي: **نسعى جاهدين لنقدم لعملائنا أقل الأسعار الممكنة، وأفضل اختيار**

متاح، وراحة قصوى، بينما رؤيتها هي:

أن تكون الشركة الأكثر تركيزًا على العملاء في كوكب الأرض، حيث يمكن للعملاء اكتشاف والعثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت.



تعمل المهمة (رسالة) والنوايا الاستراتيجية، كدليل إرشادي يمثل نقطة مرجعية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل عام وعند تشكيل الأهداف بشكل خاص. على سبيل المثال أيضاً تتمثل رسالة (مهمة) البريد السوري في: **نتيح الخدمات الأفضل والأكثر قيمة وموثوقية لإسعاد زبائننا**، وذلك للوصول إلى الرؤية التالية: **البريد السوري نموذج رائد في تقديم خدماته: توصيل، انتشار، ابتكار.**

6-5 الأهداف الاستراتيجية (*Goals*) والأهداف (*Objectives*)

تمثل مهمة المنظمة دليلاً وموجهاً يساهم بتطوير تسلسل هرمي للأهداف. الأهداف هي النتائج المحددة الناجمة عن استخدام استراتيجية. هناك آراء متباينة حول تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف القصيرة. يرى البعض بأن الأهداف الاستراتيجية أقل تحديدًا من الأهداف قصيرة الأمد. فالأهداف الاستراتيجية (*Strategic goals*) هي تطلعات عامة تحتاج المنظمة إلى تحقيقها ولكن يصعب قياسها أو وضعها في نطاق زمني محدد. وبالتالي، فإن الأهداف القصيرة الأمد أكثر تحديدًا من وتوضح ما يجب تحقيقه وتعطى قياسًا كميًا وزمنيًا محددًا. هناك عددًا من المجالات الرئيسية التي يجب على المنظمات من خلالها تطوير الأهداف:

- **أهداف المكانة السوقية** (*Market standing*): يتعلق بنجاح المنظمة في السوق. يمكن أن تكون الأهداف بيانًا بإجمالي المبيعات أو الحصة السوقية التي تسعى إليها المنظمة.
- **أهداف الابتكار** (*Innovation.*): يمكن تحديد الأهداف للابتكار في تطوير المنتجات، وخفض التكاليف، والتمويل، والأداء التشغيلي، والموارد البشرية، ومعلومات الإدارة.
- **أهداف الإنتاجية** (*Productivity*): يمكن تحديد الأهداف للاستخدام المُنتج للموارد. تتمثل الطريقة الشائعة في تحديد عدد العناصر المنتجة أو عدد الخدمات التي يتم إجراؤها لكل وحدة مدخلة. في بعض الأحيان يمكن تحديد الإنتاجية من حيث انخفاض المدخلات مع الاحتفاظ بنفس المخرجات. على سبيل المثال، يمكن أن يكون الهدف هو تقليل العمل الإضافي مع الحفاظ في نفس الوقت على مستويات الإنتاج
- **أهداف الموارد المادية والمالية** (*Physical and financial resources*): يمكن للمنظمة أن تحدد الأهداف المتعلقة باكتساب واستخدام الموارد.
- **أهداف الربحية** (*Profitability*): يمكن وضع مجموعة من الأهداف للعوائد المالية بما في ذلك ربحية السهم أو العائد على حقوق الملكية.
- **أهداف أداء المدراء والتطوير** (*Manager performance and development*): يمكن تأطير الأهداف لوضع معايير الأداء للمديرين.
- **أهداف أداء الموظف وموقفه** (*Employee performance and attitude*): يمكن وضع معايير أداء محددة يمكن من خلالها قياس الإنجازات الفعلية. يُنظر إلى الأهداف المتعلقة بجوانب علاقات الموظفين على أنها مفيدة في اكتساب ولاء الموظفين.

- **أهداف المسؤولية الاجتماعية (*Public responsibility*):** يمكن تحديد الأهداف للمسؤوليات الاجتماعية الأوسع لمنظمة ما–على وجه الخصوص يمكن بذل جهد لكي يُنظر إليها على أنها شركة مواطنة مسؤولة (مثل *Ikea*). قد تضع المنظمة أهدافًا للمساهمات في المؤسسات الخيرية أو العمل المجتمعي أو التجديد الحضري أو أشكال أخرى من النشاط العام والسياسي.



6-6 التسلسل الهرمي للأهداف (*Hierarchy of objectives*):

لا تُطور الأهداف عبر مجموعة من المجالات الرئيسية فحسب، بل توجد أيضًا على عدد من المستويات داخل المنظمة. تتدرج الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي بشكل فعال لتشكيل التسلسل الهرمي. قُدم فندق *Hilton* كمثال مفيد لتوضيح هذا التسلسل الهرمي للأهداف. تشمل أهداف فندق *Hilton* ما يلي:

6-6-1 أهداف الشركة (*Corporate objectives*) ترتبط الأهداف على مستوى الشركة بالاتجاه العام للمنظمة من حيث موقفها العام تجاه النمو. في هذا المستوى الأعلى، من المحتمل أن يهتم مديرو فندق *Hilton* بالربحية طويلة الأجل. في هذه الحالة، ترغب إدارة الفندق في زيادة أرباح التشغيل بنسبة 30 في المائة على مدى ثلاث سنوات. الطريقة المقترحة لتحقيق هذا الهدف هي زيادة الحصة السوقية إلى 25 في المائة من سوق *Hilton* الجغرافية. على مستوى الشركة، يصبح

توسيع حصتها في السوق استراتيجية لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

6-6-2 الأهداف الوظيفية (*Functional objectives*): على المستوى الوظيفي، يصبح توسيع حصتها في السوق هدفًا. سيقوم كل مجال وظيفي–التمويل والموارد البشرية والعمليات والتسويق–بوضع استراتيجية لدعم وتحقيق هذا الهدف. فيما يتعلق بوظيفة التسويق، فإنها تهتم بشأن أي المنتجات التي يجب بيعها في أي من الأسواق. في المستوى الأساسي، تتعلق استراتيجية التسويق بالمنتجات والأسواق. في هذا المثال، تؤدي الاستراتيجية على مستوى وظيفة التسويق إلى توفير أفضل المرافق في سوق *Hilton* الجغرافية ولكافة القطاعات الرئيسية، وتقديم أفضل معايير الخدمة والتأكد من الترويج لها بشكل كافٍ.

6-6-3 الأهداف التشغيلية (*Operational objectives*): في هذا المستوى تصبح استراتيجية التسويق على المستوى الوظيفي هي الهدف. يجب تطوير استراتيجيات لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي لدعم هذه الأهداف التشغيلية.

يضمن هذا التسلسل الهرمي أن الأهداف الموضوعة في كل مستوى تتوافق مع الأهداف التي تكمن في المستوى أعلاه. ومع ذلك، يجب أن يكون هناك تنسيق قوي بين المجالات الوظيفية وإلا يمكن اتخاذ إجراءات متضاربة حيث تقوم كل منطقة وظيفية بتنفيذ إجراءات مستقلة من أجل تحقيق أهدافها. يمكن أن يكون الهدف الرئيسي للشركة هو زيادة الربحية بنسبة 10 في المائة على مدى السنوات الثلاث المقبلة. إذا تم اتخاذ إجراءات مستقلة، يمكن للتسويق تطوير استراتيجيات لزيادة المبيعات من أجل تحقيق هذا الهدف. في نفس الوقت يمكن أن يعمل الإنتاج بالقدرة المثلى بحيث تؤدي أي زيادة في الإنتاجية إلى زيادة تكاليفه. بدون التنسيق والتواصل يمكن أن تعمل المجالات الوظيفية بشكل فعال ضد بعضها البعض. في كثير من الحالات، سيكون هناك أكثر من ثلاثة مستويات لهذا التسلسل الهرمي، مما يزيد من تعقيد الموقف أكثر.

الجدول رقم (3/6): أمثلة على سلسلة الأهداف

	الأهداف	الاستراتيجية/الاستراتيجيات
الشركة (أكثر من 3 سنوات)	زيادة الربح التشغيلي الإجمالي بنسبة 30٪	– أن نصبح الفندق الفخم الرائد في السوق في المنطقة الجغرافية المستهدفة بحصة 25٪
تسويق (أكثر من 3 سنوات)	تحقيق 25٪ من حصة سوق الفنادق الفاخرة في المنطقة الجغرافية المستهدفة	– من خلال توفير أفضل التسهيلات لقطاعات السوق الرئيسية. – من خلال تقديم أفضل معايير الخدمة. – الترويج له
المزيج التسويقي (1–3 سنوات) المنتج	توفير أفضل التسهيلات لقطاعات السوق الرئيسية	– بناء المزيد من المطاعم غير الرسمية – تجديد الفندق إلى مستوى أعلى – إضافة نادي للياقة البدنية – تحسين مرافق الحافلات
الخدمة	تقديم أفضل معايير الخدمة	– إعادة تدريب الموظفين إلخ.
الترويج	خلق الوعي بالمرافق والخدمات المحسنة، إلخ.	– الترويج لمطعم جديد – إعادة إقلاع الفندق

4-6-6 أهداف وحدة الأعمال الاستراتيجية (*SBU*): في مؤسسة ذات هيكل فرعي، سيكون لهذا التسلسل الهرمي مستوى إضافي من أهداف مستوى الأعمال (أو *SBU*). سيتم اشتقاق أهداف وحدة الأعمال من أهداف واستراتيجية مستوى الشركة ومن ثم تغذي أهداف المستوى الوظيفي.

على سبيل المثال أثناء قيام شركة *Intel* بالتخطيط استراتيجياً اكتشفت من خلال طرق التنبؤ المختلفة فرصة تقنية في الذكاء الصنعي من خلال مجموعات من عوامل التغيير وهي التطور الهائل في هذا المجال وإمكانياته الهائلة الممكن تسخيرها في

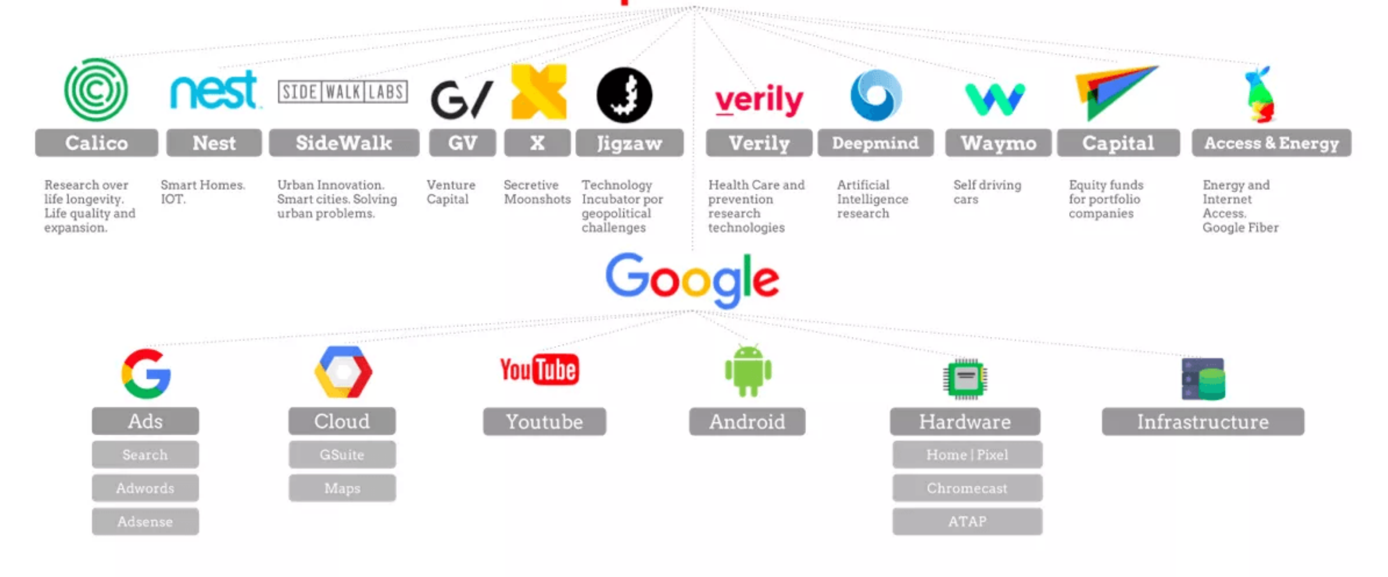
عالم الأعمال، وتوجه العديد من الحكومات والمنظمات لاستخدامه، من جراء تحليل البيئة الداخلية كانت تمتلك الشركة نقاط قوة ممثلة في ملائتها المالية، فقررت الاستفادة من نقاط القوة في استغلال هذه الفرصة وكانت الاستراتيجية لتنفيذ هذا الهدف هو الاستحواذ على العديد من المنظمات الناشئة في هذا القطاع، مع الإشارة إلى أن هذا الهدف الاستراتيجي يتلاءم ويُشتق من **رؤية المنظمة: إذا كانت ذكية ومتصلة، فمن الأفضل مع *Intel***، أما **مهمتها فكانت: "تستخدم قوة قانون مور لجلب أجهزة ذكية ومتصلة لكل شخص على وجه الأرض**.

الشكل رقم (5/6): التنبؤ بفرصة تكنلوجية واستغلالها من قبل *Intel*



كما يجب أن تتلاءم من ناحية أخرى مهمة كل وحدة أعمال مع مهمة كامل محفظة الأعمال، على سبيل المثال تتمثل رؤية *Alphabet* في: <u>ريادة المستقبل</u> ومهمتها في: <u>تحسين حياة أكبر عدد ممكن من الناس</u>، **وتتمثل مهمة إحدى وحدات أعمالها وهي** *Waymo*: <u>لجعلها آمنة وسهلة للأشخاص والأشياء للوصول إلى حيث هم ذاهبون. يمكن لبرنامج *Waymo Driver* تحسين تنقل الناس عبر العالم مع إنقاذ آلاف الأرواح التي فقدت الآن في حوادث المرور</u>.

الشكل رقم (6/6): انسجام مهمة ورؤية *Alphabet* مع وحدة أعمالها للسيارات ذاتية القيادة



خاتمة الفصل السادس:

ناقش الفصل السادس مفهوم التوجه الاستراتيجي للمنظمات فناقش تقنيات التنبؤ والتي هي: استقراء الاتجاه، والنمذجة، والتنبؤ الفردي، والتنبؤ بالإجماع، وتوقعات هيئة الخبراء، وتوقعات دلفي (*Delphi Technique*)، وتخطيط السيناريو، بالإضافة إلى الاستجابة للأحداث الحرجة. كما شرح الفصل مفهوم النية الاستراتيجية، وميز بين الأهداف الاستراتيجية (*Goals*) والأهداف (*Objectives*) وتناول التسلسل الهرمي للأهداف.

المراجع المستخدمة في الفصل السادس

1. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Dalrymple, D.J., (1989) 'Sales forecasting practices from a United States survey', International Journal of Forecasting, 3, pp. 379–92.*
4. *Drucker, P., (1980) Managing in Turbulent Societies, Heinemann.*
5. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
6. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
7. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F.,(2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall.*
8. *Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E., (1989) 'Top management teams and organizational renewal', Strategic Management Journal, 10, pp. 87–105.*
9. *Kahaner, L., (1997) Competitive Intelligence, Touchstone.*
10. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
11. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*
12. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
13. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited..*
14. *Makridakis, S. and Wheelwright, S.C., Forecasting Methods for Management, 5th edition, Wiley, 1989*

15. *Mentzer, J.T. and Cox, J.E., 'Familiarity application and performance of sales forecasting techniques', Journal of Forecasting, Vol. 3, pp. 27–36, 1984*

16. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*

17. *Piercy, N., (1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann.*

18. *Pollard, A., (1999) Competitor Intelligence, Financial Times/Pitman Publishing.*

19. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*

20. *Porter, M.E., (1980) Competitive Strategy, p. 4, Free Press.*

21. *Taylor, J., (1993) 'Competitive intelligence: A status report on US business practices', Journal of Marketing Management, Vol. 8, No. 2,*

22. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل السادس:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	المستقبل تكرار للماضي ويمكن للمؤسسة تطوير استراتيجية تستند إلى منظور تاريخي		✓
2	من غير المرجح أن تكون نظرة الأمس لما نجح مناسبة في البيئة المتغيرة في المستقبل	✓	
3	دور التنبؤ ثانوي في تطوير الاستراتيجية		✓
4	التنبؤ بالمستقبل هو نشاط مشابه لأبحاث السوق		✓
5	المهم للمديرين هو تكوين فهم كامل للسوق الذي يتواجدون فيه وتحديد القضايا الاستراتيجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأعمال على المدى الطويل.	✓	
6	يمكن إنتاج الكثير من المعلومات التسويقية ولكن على المستوى الاستراتيجي من غير المحتمل أن تكون موثوقة	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

17- أي من التالي لا ينتمي إلى تقنيات التنبؤ؟

Q. استقراء الاتجاه
R. تقنية دلفي
S. تخطيط السيناريو
T. بحوث التسويق

18- تأخذ هذه التقنية ببساطة اتجاهًا تاريخيًا بمرور الوقت وتستقرئ أين سيكون خط الاتجاه، هي

Q. استقراء الاتجاه
R. تقنية دلفي
S. تخطيط السيناريو

T . ولا إجابة مما سبق

19- تتمثل تقنية........ في تحديد المتغيرات الرئيسية في موقف ما وتحديد كيفية تفاعلها مع بعضها البعض.

Q . تخطيط السيناريو

R . النمذجة

S . استقراء الاتجاه

T . هيئة الخبراء

20- عندما يكون الحدث قريب وذو أثر كبير، يجب:

Q . تطوير تحليل عميق؛ تطوير استراتيجية

R . المراقبة والتحليل، النظر في استراتيجيات طوارئ

S . مراقبة

T . ولا إجابة مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

أدوات التنبؤ

اشرح بشكل موجز أدوات التنبؤ

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 6-1]

طريقة دلفي في التنبؤ

ابحث في خطوات طريقة دلفي

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 6-1-4-2]

علاقة كل من مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها

اشرح علاقة مهمة المنظمة برؤيتها وأهدافها.

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 6-3]

الفصل السابع: الميزة التنافسية للمنظمة ومصادرها

عنوان الموضوع: الميزة التنافسية للمنظمة ومصادرها *(Organization's Competitive advantage and its roots)*

الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية (*Competitive Advantage*)، القيادة بالتكلفة (*Cost Leadership*)، التميّز (*Differentiation*)، التركيز (*Focus*)، منحني التعلم (*Learning curve*)، سلسلة القيمة (*Value chain*)،الكفاءة الجوهرية (*Core Competence*)، موقع المنظمة في السوق (*Market position*)، الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية (*Offensive and defensive strategies)*، الدفاع الانكماشي (*Contraction defense*، دفاع متحرك (*Mobile defense*)، الدفاع المضاد (*Counter-defense*)، الدفاع الوقائي (*Pre-emptive defense*)، دفاع الجناح (*Flank defense*)، الدفاع عن المركز (*Position defense*)، هجوم حرب العصابات (*Guerrilla attack*)، تجنب الهجوم (*Bypass attack*)، هجوم تطويق (*Encirclement attack*)، هجوم جانبي (*Flank attack*)، هجوم أمامي (*Frontal attack*).

ملخص الفصل:

يناقش الفصل السابع مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة محدداً مصادرها المختلفة والاستراتيجيات العامة لها موضحاً استراتيجية القيادة بالتكلفة، ثم استراتيجية التميّز، واستراتيجية التركيز. ثم يستعرض الفصل لاحقاً مفهوم الكفاءة الجوهرية موضحاً أهميتها. كما يستعرض هذا الفصل الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية للمنظمة.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يشرح الطالب مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة.
- يقارن الطالب بين الاستراتيجيات الثلاث للميزة التنافسية.
- يجادل الطالب في مصادر الميزة التنافسية.
- يقارن الطالب بين تأثيرات التجربة والقيمة على الميزة التنافسية.

- يشرح الطالب مفهوم الكفاءة الجوهرية.
- يقارن الطالب بين الاستراتيجيات الدفاعية والهجومية.

مخطط الفصل:

- 7-1 الميزة التنافسية (*Competitive Advantage*)
- 7-1-1 القيادة بالتكلفة (*Cost Leadership*)
- 7-1-2 التميّز (*Differentiation*)
- 7-1-3 التركيز (*Focus*)
- 7-2 تحديد مصادر الميزة التنافسية (*Identifying competitive advantage sources*)
- 7-3 تأثيرات التجربة والقيمة في الميزة التنافسية (*Learning and value impact in competitive advantage*)
- 7-4 الكفاءة الجوهرية (*Core Competence*)
- 7-5 موقع المنظمة في السوق (*Market position*)
- 7-6 الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية (*Offensive and defensive strategies*)

7–1 الميزة التنافسية (*Competitive Advantage*)

يرتبط مفهومي الميزة التنافسية واستراتيجية التسويق ارتباطًا جوهريًا. الميزة التنافسية هي عملية تحديد أساس جوهري ومستدام للمنافسة من خلاله. تهدف استراتيجية التسويق إلى تقديم هذه الميزة في السوق. حدد *Porter* (1980) ثلاث استراتيجيات عامة (المصادر الأساسية للميزة التنافسية)، وهي: القيادة بالتكلفة والتميّز والتركيز. توفر الميزة التنافسية أساسًا لجميع الأنشطة الاستراتيجية وتدعم عدداً كبيراً من استراتيجيات التسويق المتاحة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج الإدارة إلى تحديد النطاق التنافسي للأعمال التجارية–التي تستهدف نطاقًا واسعًا أو ضيقًا من الصناعات/العملاء، سواء كانت تعمل على مستوى كامل الصناعة أو تستهدف قطاعات معينة من السوق. وفيما يلي شرحاُ للاستراتيجيات العامة (الشكل 1/7).

الشكل رقم (1/7): استراتيجيات الميزة التنافسية



7–1–1 القيادة بالتكلفة (*Cost Leadership*): أحد المصادر المحتملة للميزة التنافسية هو السعي للحصول على موضع قيادي من حيث التكلفة الإجمالية داخل صناعة أو قطاع صناعي. ينصب تركيز النشاط الاستراتيجي على الحفاظ على هيكل منخفض التكلفة. يمكن تحقيق الهيكل المطلوب من خلال السعي الحثيث لسياسات مثل التحكم في التكلفة العامة، وفورات الحجم، وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى في مجالات مثل التسويق والبحث والتطوير، وتوريد المواد الأولية من مصادر عالمية رخيصة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر تطبيق التكنولوجيا الجديدة على الأنشطة التقليدية فرصة كبيرة لخفض التكاليف.

من الشركات التي تتبعها *McDonald's* و*Walmart* و*Amazon*.



من المحتمل أن تنطوي قيادة التكلفة واستراتيجية الحجم الكبير على تكاليف استثمار أولية عالية وغالبًا ما ترتبط بمنتجات من نوع "السلع" حيث يشيع خصم الأسعار وحروب الأسعار. تشمل الدوافع الأساسية لقيادة التكلفة ما يلي:

- **اقتصاد الحجم** (*Economy of scale*): قد يؤدي حجم الإنتاج الكبير إلى زيادة الكفاءة وتعزيز قوة شراء المستلزمات. ونظرًا للعمليات واسعة النطاق، يمكن أن تكون تأثيرات التعلم والخبرة مصدرًا لخفض التكلفة.
- **الروابط والعلاقات** (*Linkages and relationships*): إن إقامة علاقات مع المنظمات الخارجية أمر حيوي، إذا كان شركاء الصناعة سيشاركون تكاليف التطوير والتوزيع، من الممكن إجراء تخفيض كبير في النفقات العامة.
- **البنية التحتية** (*.Infrastructure*). تؤثر عوامل مثل الموقع وتوافر المهارات والدعم الحكومي بشكل كبير على قاعدة تكلفة الشركة. نظرا لتطور تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد العالمي من الممكن أن يكون لديك بنية تحتية عالمية وأن تضع الأنشطة بشكل انتقائي في مناطق منخفضة التكلفة.

7–1–2 القيادة بالتميّز (*Differentiation*): يكون المنتج متميز ومختلف عن المنافسين. يجب أن يكون مصدر التميّز على أساس قيمة المُنتج للعميل. يجب أن يُنظر إلى عرض المنتج على أنه فريد من نوعه ويوفر بشكل مثالي فرصة لزيادة سعره. هل سيدفع العملاء المزيد مقابل عوامل مثل التصميم والجودة والعلامة التجارية ومستويات الخدمة؟ غالبًا ما يكون

الأداء المدرك بدلاً من الأداء الفعلي هو الذي يولد التميّز. هناك العديد من "الجوانب السلبية" لهذا النوع من الاستراتيجية، قد يكون مكلفًا نظرًا لأن التكاليف المرتبطة به تفوق الفوائد، ويمكن للمنافسين تكرار ابتكارات المنظمة، وقد تتغير احتياجات العملاء بمرور الوقت ويمكن أن يصبح أساس التميّز أقل أهمية مع تركيز العملاء على سمات أخرى. على سبيل المثال، في سوق السيارات، قد يُنظر إلى السلامة الآن على أنها أكثر أهمية من الاقتصاد في استهلاك الوقود. تشمل المصادر الشائعة للتميّز ما يلي:

- **أداء المنتج** (*Product performance*) توفر عوامل مثل الجودة والمتانة والقدرة جميعًا نقاطًا محتملة للتمايز. يتم تقييم الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين ويمنح العملاء سببًا لتفضيل منتج على آخر.
- **إدراك المنتج** (*.Product perception*)**:** غالبًا ما يكون تصور المنتج أكثر أهمية من الأداء الفعلي. يكون للمنتج جاذبية عاطفية دائمة تولد ولاءً للعلامة التجارية (منتجات *Apple* على سبيل المثال). يُحقق ذلك عادةً من خلال الاتصالات التسويقية (الإعلان، والعلامات التجارية، ومصادقة الخبراء والمشاهير، وما إلى ذلك) والتجربة المباشرة لمجموعات العملاء.
- **تعزيز المنتج** (*Product augmentation*) يمكن التميّز عن طريق تعزيز المنتج بطريقة تضيف قيمة. على سبيل المثال مستويات عالية من الخدمة، ودعم ما بعد البيع، وتمويل ميسور التكلفة وأسعار تنافسية تعمل على تعزيز عرض المنتج الأساسي.

3-1-7 التركيز (*Focus*)



تركز المنظمة على نطاق أضيق من الأنشطة التجارية. الهدف هو التخصص في قطاع معين من السوق واشتقاق معرفة مفصلة عن العملاء. يمكن أن يؤدي هذا التركيز، أو الاستراتيجية المتخصصة، أيضًا إلى تحقيق فوائد قيادة التكلفة أو التميّز داخل قطاع محدد من السوق. على سبيل المثال، قد يكون من الممكن الحصول على قيادة التكلفة ضمن شريحة مختارة أو قد يعتبر هذا القطاع عرض منتجك متمايزًا. يمكن للنجاح داخل قطاع متخصص أن يجتذب منافسين يكون لديهم موارد أفضل بكثير. بالإضافة إلى ذلك، فإن قاعدة الأعمال الضيقة تعني المزيد من القابلية للتأثر بالانكماش في الطلب. تعتمد استراتيجية التركيز على عوامل مثل:

- **المنطقة الجغرافية**. يسمح استخدام التجزئة الجغرافية بتخصيص المنتج وفقًا للاحتياجات المحلية.
- **التركيز على المستخدم النهائي**. من الممكن التركيز على نوع معين من المستخدمين بدلاً من السوق بأكمله. يوفر التخصص فرصة "الاقتراب" من العملاء والحصول على فهم أفضل لاحتياجاتهم.
- **أخصائيّ خط المنتج / المنتج (*Product/product line specialist*)**: تركز المنظمة على نوع منتج واحد أو خط إنتاج واحد. تُشتق القيمة من التخصص من حيث المهارات والحجم والمدى الذي يغطيه خط المنتج.

7-1-3-1 استراتيجية قيادة التكلفة المركزة

تتنافس هذه المنظمات على السعر ولكنها تبرز أيضًا لأنها تركز على خدمة سوق متخصصة. تتضمن الآليات المشتركة لاعتماد استراتيجية قيادة التكلفة المركزة ما يلي:

- التركيز على خدمة مجموعة صغيرة من العملاء.
- يمكن للمنظمة من خلال فهم احتياجات السوق المستهدف الأصغر خفض التكاليف بشكل فريد لتلبية احتياجات هذا السوق.



يمكن أن تساعد قيادة التكلفة المركزة في الدفاع عن أعمال المنظمة ضد قوى *Porter* الخمس بنفس الطريقة التي تستطيع بها قيادة التكلفة الشاملة. ولكن قد تُستهدف مكانة الشركة من قبل شركات السوق عريضة النطاق ذات وفورات الحجم الأكبر. قد يقسّم المنافسون سوق الشركة إلى قطاعات أصغر.

إن *Chequers* هي مثال على شركات تتبع هذه الاستراتيجية، إنها شركة وجبات سريعة مقرها الولايات المتحدة وتعمل على تقديم وجباتها لأصحاب السيارات فقط. إنها توفر المال بالمقارنة مع منافسيها لأنها لا تقدم للعملاء أي مكان للجلوس، كما أنها تشييد مباني أرخص. تستهدف *Chequers* الطرف الأقل دخلاً من السوق.

7-1-3-2 استراتيجية التميّز المركزة

تشبه هذه الاستراتيجية إلى حد كبير استراتيجية التميّز فيما عدا أنها تركز على شريحة ضيقة جدًا من السوق. تتنافس هذه الشركات من خلال تقديم ميزات فريدة لقطاع صغير من السوق. تشمل الآليات الشائعة للتركيز:

- تحديد مجموعة فرعية مربحة ضيقة من السوق.
- تركيز على المجالات التي تكون فيها المنافسة أضعف.
- تركيز على جزء يصعب فيه استبدال المنتج.



من أهم خصائصها الدفاعية هي قدرة الشركات التي تستخدم هذه الاستراتيجية أن تدافع عن نفسها ضد قوى *Porter* الخمسة بنفس طريقة الشركات التي تستخدم استراتيجية تميّز واسعة. تعتبر سيارات *Rolls Royce* مثالاً على شركة تستخدم هذه الاستراتيجية، إنها مرادفة للمكانة والجودة والتميز الهندسي، كما أن أسعارها مميزة وتركز على مجموعة فرعية صغيرة من سوق السيارات العالمي. أما مخاطرها فقد يتم استهداف مكانة الشركة من قبل شركات السوق ذات اقتصاديات الحجم الأكبر (*GM* و*VW* مثلاً)، وقد يقسم منافسوها مكانة الشركة إلى قطاعات أصغر.

7-1-4 استراتيجية تكامل قيادة التكلفة/التميّز

تتضمن إنتاج منتجات **منخفضة التكلفة** **بميزات متباينة**. تدور هذه الاستراتيجية حول التركيز في وقت واحد على محركين للميزة التنافسية: التكلفة والتميّز. غالبًا ما يُطلق عليها استراتيجية مختلطة. قد يكون المنتج متوسط السعر الذي يميز نفسه بطريقة أكثر جاذبية للعملاء من منتج غير مميز ورخيص. يمكن أن تكون هذه استراتيجية عالية المخاطر بسبب تطلبها الاستثمار في خفض التكاليف (من خلال الأتمتة مثلاً) وكذلك الاستثمار في تمييز المنتجات. تعتبر *Ikea* مثالًا رائعًا على الأعمال التجارية ذات القيادة المتكاملة للتكلفة والتميّز. فهي تبيع منتجات فريدة لا يمكن الحصول عليها في أي مكان آخر. وهي تستثمر في المصممين لتحقيق ذلك، كما تبيع منتجاتها بسعر منخفض. تستثمر في الأتمتة والخدمات اللوجستية للقيام بذلك. من مخاطرها أن الشركة قد تجد نفسها "عالقة في الوسط". هذا هو المكان الذي لا يكون فيه منتج الشركة رخيصًا بما يكفي للتنافس مع المنافسين ولا يتم تمييزه بشكل كافٍ، وقد يكون من الصعب خفض التكاليف في نفس الوقت مع زيادة التميّز.

7-2 تحديد مصادر الميزة التنافسية

شرط أساسي للميزة التنافسية هو الاستدامة. يجب أن تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى الطويل. لكي تكون الميزة التنافسية مستدامة، يجب أن تكون:

- **مناسبة** (*Relevant*): يجب أن تكون مناسبة لاحتياجات السوق الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون ذات صلة بالمنظمة–يمكن تحقيقها ضمن قاعدة الموارد المتاحة.
- **يمكن الدفاع عنها** (*Defensible*): يجب أن تكون هناك حواجز أمام التقليد، وإلا فسيتم ببساطة تكرار النجاح من

قبل المنافسين. تميل هذه الحواجز إلى أن تكون: **قائمة على الأصول**–عوامل ملموسة تتحكم فيها المنظمة، مثل الموقع والمصنع والآلات والعلامات التجارية والتمويل؛ **قائمة على المهارات:** مثل المهارات والموارد المطلوبة لتحقيق الاستخدام الأمثل للأصول، مثل إدارة الجودة وتطوير العلامة التجارية وتصميم المنتجات ومهارات تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (1/7): مصادر الميزة التنافسية

مصدر الميزة التنافسية	أمثلة
أداء المنتج الفعلي	قوي واقتصادي وسهل الاستخدام
تصور المنتج	صورة العلامة التجارية، المكانة الذهنية
عمليات منخفضة التكلفة	الموقع، القوة الشرائية
الميزة القانونية	براءات الاختراع والعقود وحقوق التأليف والنشر
التحالفات والعلاقات	الشبكات والمشتريات والمشاريع المشتركة
مهارات فائقة	إدارة قواعد البيانات، مهارات التصميم
المرونة	تطوير حلول مخصصة
الاتجاهات	بيع عدواني، مفاوضات صعبة

هنالك وجهة نظر بديلة ترى أن **الميزة التنافسية تتحقق كلما فعلت شيئًا أفضل من المنافسين. إذا كان هذا الشيء مهمًا للمستهلكين، أو إذا كان من الممكن الجمع بين عدد من المزايا الصغيرة، فلديك ميزة تنافسية قابلة للاستغلال.**

7-3 تأثيرات التجربة والقيمة على الميزة التنافسية:

إن الخبرة والقدرة على خلق القيمة مرتبطان ارتباطًا وثيقًا وعامل رئيسي في استراتيجية التسويق الناجحة. عند النظر في هذه العوامل، يُقدم النموذجين التاليين.

7-3-1 يشير منحنى الخبرة (*Experience curve*): إلى نمط انخفاض التكلفة نتيجة الخبرة التراكمية لتنفيذ نشاط أو وظيفة. يوضح كيف يمكن دمج تأثيرات التعلم (التكرار والمعرفة المتراكمة) مع تأثيرات الحجم (اقتصاد الحجم) للحصول على الفوائد المثلى. مع ازدياد الخبرة، يجب على المنظمة إنتاج منتجات أفضل وأقل تكلفة. إن الأثر الرئيسي للخبرة هو الترويج لفلسفة الحجم الكبير/ منخفض التكلفة مما يهدف إلى تقليل تكلفة الوحدة. من الضروري إدراك أهمية تأثيرات التعلم على عوامل مثل جودة المنتج ومستويات الخدمة. هذه العوامل هي مفتاح النجاح في المستقبل وتؤثر بشكل كبير على القدرة على "إضافة قيمة" إلى عروض المنتجات. قد يمثل ظهور التقنيات الجديدة تحولًا في التجربة ويطرح تحديات جديدة.

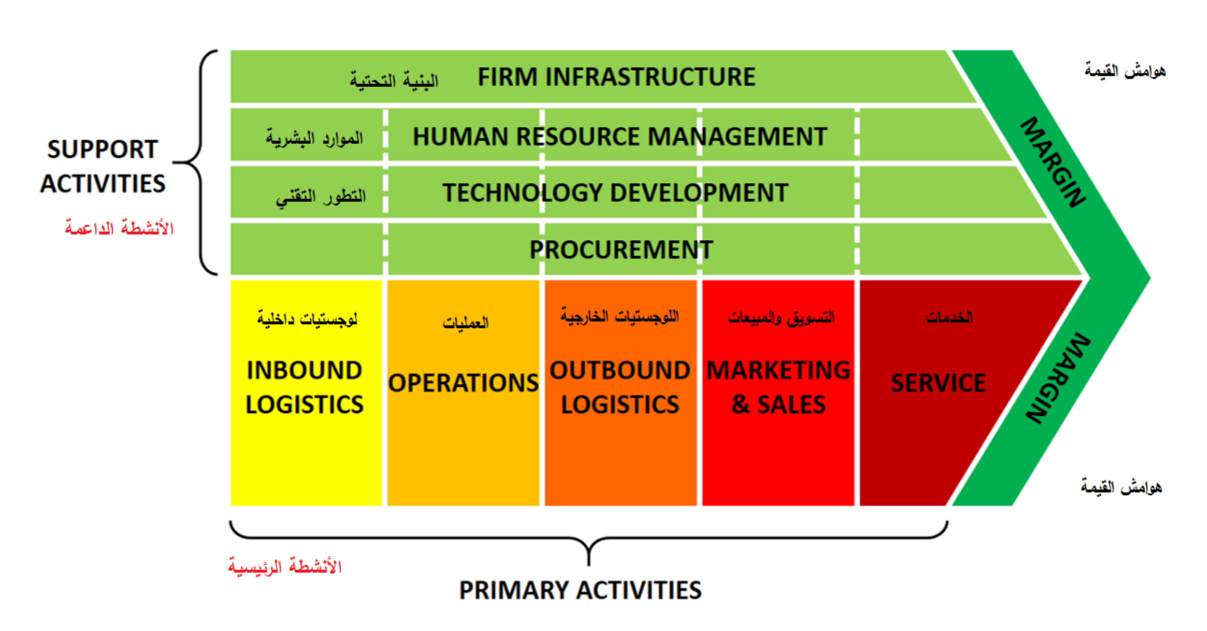
7-3-1 تأثير سلسلة القيمة (*Value Chain*): طوره *Porter* (1980) ويصنف المنظمة على أنها سلسلة من العمليات التي تولد قيمة للعملاء ولأصحاب المصلحة الآخرين. من الممكن تحديد مصادر التكلفة المحتملة للقيادة والتميّز من خلال فحص كل نشاط لخلق القيمة. تقسم سلسلة القيمة (الشكل 2/7) الأنشطة إلى: **الأنشطة الأساسية** من خدمات لوجستية داخلية وعمليات وخدمات لوجستية خارجية وتسويق/مبيعات وخدمة، **والأنشطة الثانوية** من البنية التحتية وإدارة الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا والمشتريات. تتم الأنشطة الثانوية من أجل دعم الأنشطة الأولية. على سبيل المثال، تعمل البنية التحتية للشركة (مثل الإدارة والتمويل والمباني) على دعم الوظائف الأساسية الخمس. بينما يولد كل نشاط "قيمة"، فإن الروابط بين الأنشطة مهمة. على سبيل المثال مكن استغلال *Amazon*للتطور التكنولوجي واستخدام روبوتات مُدارة حاسوبياً في إدارة مخازنها من تقليل تكاليف



المخزون، وبالتالي تعزيز القيمة الإجمالية الناتجة عن العملية. تظهر القيمة المتولدة على أنها "هامش القيمة" في الشكل (2/7).

توفر سلسلة القيمة إطارًا إضافيًا لتحليل الميزة التنافسية. يساعد في تحديد المهارات والعمليات والروابط الأساسية المطلوبة لتحقيق النجاح. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمفهوم ربط المنظمات معًا. يمكن تحليل سلسلة من سلاسل القيمة كعملية واحدة شاملة. على سبيل المثال، يمكن دمج سلسلة القيمة الخاصة بشركة *Kia Motors* لتصنيع السيارات مع سلاسل القيمة لشركات تصنيع الألمنيوم والنحاس والصلب والإلكترونيات والقماش والزجاج والإطارات وأنظمة السمع والرؤية ومعارض التجار في نظام واحد، قد يكون لهذا تأثير في تقليل التكاليف الإجمالية وتحسين التنسيق بين الشركات.

الشكل رقم (2/7): سلسلة القيمة



7-4 الكفاءة الأساسية (*Core Competence*):

"**مزيج متناغم من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز الشركة في السوق**"، تشير الكفاءة الأساسية بشكل أساسي إلى مجموعة معينة من المهارات أو الاستراتيجيات التي تميز الشركة عن منافسيها. وفقًا ل*Hamel and Prahalad* (1990) هناك ثلاث شروط يجب توفرها في الكفاءة الأساسية:

- توفر إمكانية الوصول المحتملة إلى مجموعة واسعة من الأسواق. إن كفاءة *Sony*مثلاً في أنظمة العرض مكّنتها من المشاركة في أعمال متنوعة مثل الآلات الحاسبة، وأجهزة التلفاز المصغرة، وشاشات أجهزة الكمبيوتر المحمولة، ولوحات التحكم بالسيارات.
- يجب أن تقدم مساهمة كبيرة في الفوائد المدركة للعملاء من المنتج النهائي.
- يجب أن يكون من الصعب على المنافسين تقليدها.

إنها المحرك لتطوير الأعمال الجديدة، والمكون الأساسي للميزة التنافسية للشركة وتُخلق من تنسيق ودمج ومواءمة المهارات المتنوعة وتيارات متعددة من التقنيات، إن الكفاء الجوهرية لـ *Sony* في التصغير، والكفاءة الجوهرية لـ *Tesla* في البطاريات عالية التخزين هي نتيجة دمج مهارات متنوعة من التقنيات. من خلال عزل نقاط القوة في الشركة والاستثمار في تطويرها، يمكن للشركة بناء المهارات اللازمة لجعلها فريدة من نوعها. حتى أن الخبراء يجادلون بأنه يجب على الشركة الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بجميع الأعمال غير الأساسية من أجل التركيز بشكل أكثر شمولاً على الكفاءات الأساسية. من الضروري الاستمرار في العمل عليها حتى لا تترك مساحة للمنافسة. يمكن للشركات إنشاء ميزة تنافسية مستدامة ومستمرة من خلال معرفة كفاءاتهم واستخدامها لخلق قيمة متزايدة في نظر المستهلكين. يجب تحديد جميع الاستراتيجيات بعد مراعاة

نقاط القوة هذه من أجل جعل عمل الشركة أكثر تنظيماً.

الجدول رقم (2/7): مقارنة بين الميزة التنافسية والكفاءة الجوهرية

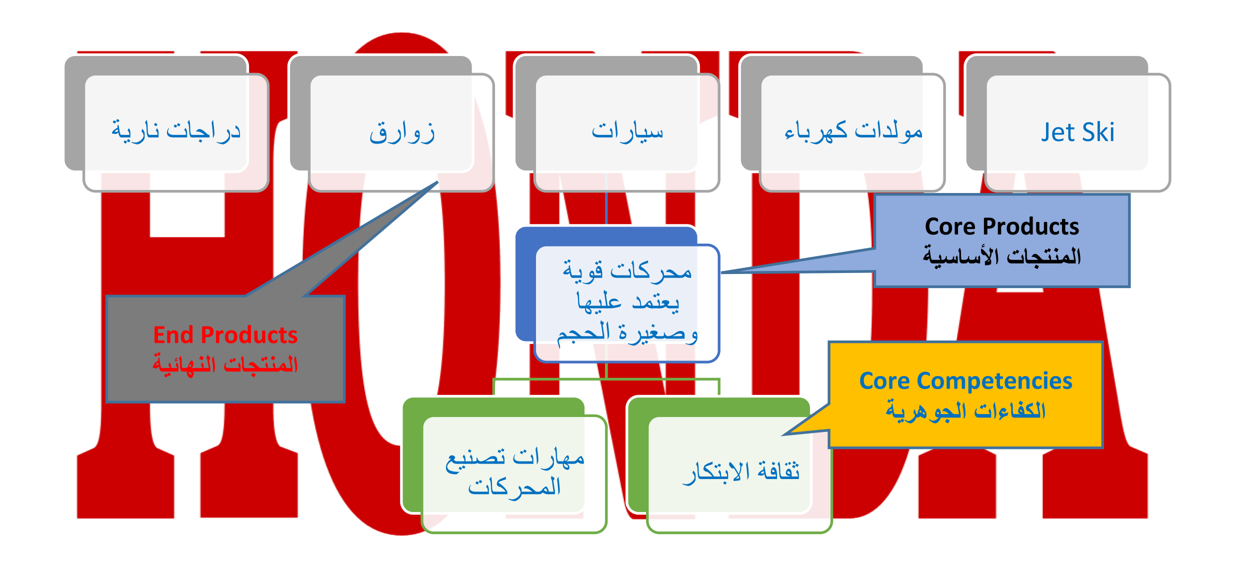
معيار المقارنة	الميزة التنافسية	الكفاءة الجوهرية
التعريف	الشروط التي تضع الشركة في وضع ملائم بالنسبة لمنافسيها	مجموعة محددة من المهارات أو المعارف الفريدة للشركة
النطاق	محدود	بعيد المدى
مدتها	قصيرة	طويلة الأمد
سوق	يضع الشركة فوق المنافسين في سوق معين.	يسمح للشركة بالتواجد في عدد من الأسواق.

وتمثل أهم الاختلافات الرئيسية بين الميزة التنافسية والكفاءة الأساسية، في أن الميزة التنافسية تُكتسب عندما تحقق الشركة مركزًا مناسبًا من حيث الجودة والأرباح وما إلى ذلك على منافسيها، بينما الكفاءة الأساسية هي مجموعة معينة من المهارات أو المعرفة التي تنفرد بها الشركة. يمكن أن يتبنى المنافسون أيضًا نفس الأساليب لتحقيق ميزة تنافسية فهي مجرد مقياس قصير المدى لتحقيق النجاح، بينما تتميز الكفاءة الأساسية للشركة بتفردها وصعوبة تقليدها فهي مقياس طويل الأجل لتحقيق النجاح. وأخيراً **يمكن استخدام الكفاءات الأساسية لخلق ميزة تنافسية مستدامة.**

كيف تعمل الكفاءة الأساسية كمحرك تطوير منتجات/أعمال جديدة

يمثل الشكل رقم (3/7) مخططاً توضيحياً لكيفية دعم الكفاءات الجوهرية للمنتجات الأساسية للمنظمة ومن ثم المنتجات النهائية، يمثل الجذع والأغصان الكبيرة المنتجات الرئيسية، بينما الأغصان الأصغر وحدات الأعمال، والأوراق والزهور والثمار هي المنتجات النهائية والعلامات التجارية، بينما تمثل الكفاءات الجوهرية الجذور التي تغذي وتمنح الاستقرار والاستمرار للمنتجات الرئيسية.

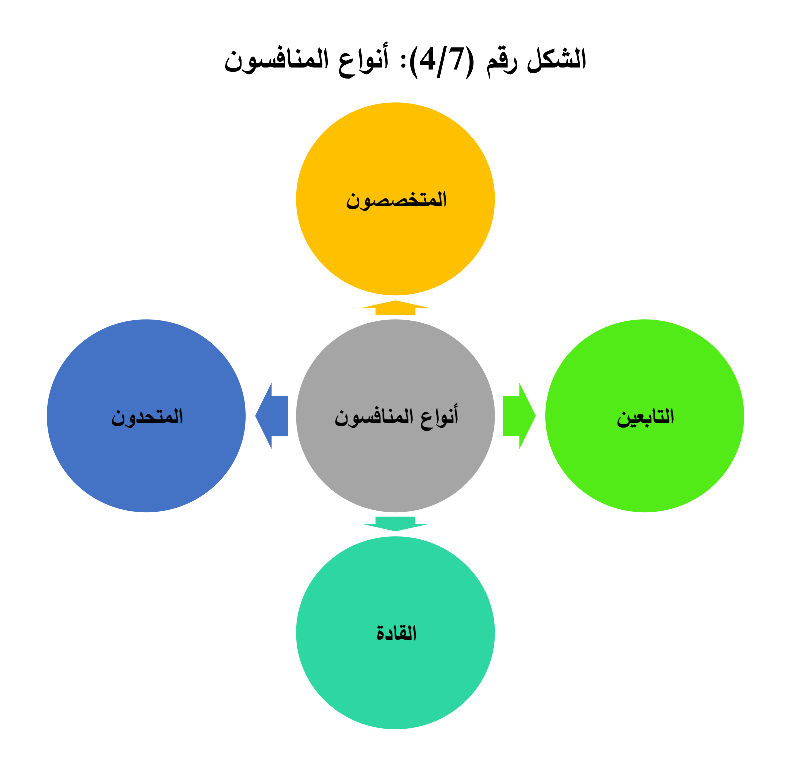
الشكل رقم (3/7): الكفاءة الجوهرية لشركة *Honda*



5-7 موقع المنظمة في السوق (*Market position*):

سيؤثر موقع المنظمة (أو المنتج) في سوق معين بشكل واضح على الخيارات الاستراتيجية المتاحة. على سبيل المثال، عند مقارنة الشركة الرائدة في السوق بمنافس أصغر "متخصص"، فمن المحتمل أن توجد اختلافات ملحوظة في الأهداف والقدرات والموارد. يوضح الشكل رقم (4/7) أنواع المنافسون في السوق.

الشكل رقم (4/7): أنواع المنافسون



7-5-1 قائد السوق (*Market leader*)**:** هو المهيمن داخل صناعة أو قطاع معين مثل *Tesla Motors* في سوق السيارات الكهربائية (29% و16% من السوق الأمريكية لاثنين من نماذجها *S* و*X* على التوالي) (*Statista, 2017*). هذه الهيمنة ترجع عادة إلى حصة السوق. ومع ذلك، قد تحقق بعض المنظمات "القيادة" من خلال الابتكار أو الخبرة الفنية. وقد تكون المنظمة رائدة فقط في قطاع معين (مثل المنطقة الجغرافية). سيكون زعيم السوق هدفًا دائمًا للمنافسين العدوانيين ويجب أن يظل يقظًا واستباقيًا. تشمل الاستراتيجيات الشائعة ما يلي:

7-5-1-1 توسيع السوق (*Expanding the market*) إذا توسع إجمالي السوق، يميل القائد إلى الحصول على أكبر حصة من هذا التوسع. يمكن تحقيق ذلك من خلال إيجاد مستخدمين جدد أو استخدامات جديدة للمنتجات

وتشجيع المزيد من الاستخدام من قبل العملاء الحاليين.

7-5-1-2 استراتيجية هجومية (*Offensive strategy*): من خلال السعي بقوة للحصول على حصة في السوق، تُنقل المعركة إلى المنافسين.

7-5-1-3 استراتيجية دفاعية (*Defensive strategy*): من المهم حماية قاعدة عملائك الحالية وضمان الاحتفاظ بحصة السوق.

7-5-2 متحدو السوق (*Market challengers*): سيسعون إلى المواجهة والسعي بقوة وراء حصتهم في السوق. غالبًا ما تكون هذه المنظمات كبيرة وذات موارد جيدة. إنهم يسعون إلى قيادة السوق ويشكلون تحديًا مستدامًا طويل الأجل للقائد الحالي. تشمل الاستراتيجيات المتاحة للمتحدي ما يلي:

7-5-2-1 الاستهداف الانتقائي (*Selective targeting*) يمكن للمتحدي استهداف منافسين معينين. قد يهاجم المنافسين الأصغر (ربما الإقليميين) أو الشركات المكافئة في الحجم والموارد. في الأساس، يتطلع المنافس إلى مهاجمة المنافسين الأضعف–أولئك الذين يفشلون في إرضاء العميل بطريقة ما، أو أولئك الذين يعانون من نقص التمويل أو نقص الموارد. من خلال انتقاء المنافسين الأضعف، يعزز المتنافسون مركزهم في السوق.

7-5-2-2 مهاجمة القائد (*Attack the leader*): يمكن للمتحدي تحدي اللاعب المهيمن مباشرة. غالبًا ما تكون هذه حرب استنزاف طويلة الأمد ومن غير المرجح أن تتغير قيادة السوق بين عشية وضحاها. بشكل عام، تؤدي الهجمات المباشرة المستمرة بمرور الوقت إلى تآكل الحصة السوقية تدريجياً.

7-5-3 تابع السوق (*Market Followers*)

يميل أتباع السوق إلى "ظل" قائد السوق بدلاً من تحديه، ما لم تكن هناك درجة عالية من اليقين بأن التحدي سيكون ناجحًا –فهم يتبعون القائد. أي يكرر التابعون (بدرجة أكبر أو أقل) الإجراءات وعروض المنتجات للاعبين الكبار في الصناعة وتجنب "هز القارب". والاستراتيجيات النموذجية هي:

7-5-3-1 التكرار (*Duplication*): يُكرر عرض المنتج بكل طريقة ممكنة وصولاً إلى التعبئة والتغليف والترويج. من المحتمل أن تكون مثل هذه الاستراتيجيات عرضة للطعن القانوني في مجالات براءات الاختراع وحق المؤلف.

7-5-3-2 التعديل (*Adaptation*): يُعدل عرض المنتج الأساسي.

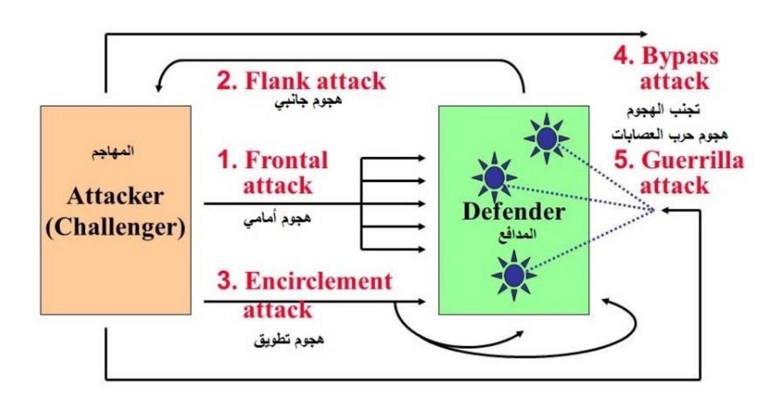
7-5-4 متخصص السوق (*Market Niche*): يركز اللاعبون المتخصصون على قطاعات معينة من السوق. إنهم أكثر تخصصًا في طبيعتهم ويسعون إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال إضافة قيمة مناسبة بطريقة ما لمجموعات مستهدفة محددة.

7-6 الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية (*Offensive and defensive strategies*)

حُدد عدد من الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية. تُستخدم هذه الاستراتيجيات مجتمعة من قبل المنظمات من أجل التنافس بنجاح في عالم الأعمال الحديث.

7-6-1الاستراتيجيات الهجومية: مصممة في المقام الأول لاكتساب حصة في السوق، موضحة في الشكل (5/7). يتم تلخيص كل منها بدوره هنا.

الشكل رقم (5/7): استراتيجيات الهجوم



7-6-1-1 هجوم أمامي (*Frontal attack*): هجوم شامل على منافس. يتطلب جهدًا مستدامًا. يجب أن يكون المهاجم على يقين من أن لديه الموارد لتحمل صراع طويل صعب والنجاة من الخسائر الأولية الفادحة المحتملة. من المحتمل أن يواجه منافسًا راسخًا يعرض نفس المنتج على نطاق واسع. لذلك، يحتاج المهاجم إلى ميزة محددة بوضوح. على سبيل المثال، قد يتمتع المهاجم بميزة التكلفة أو قد يُنظر إلى علاماته التجارية بشكل أكثر إيجابية.

7-6-1-2 هجوم جانبي (*Flank attack*): يعتمد على تشبيه ساحة المعركة، حيث تكون الأجنحة دائمًا أضعف نقطة في أي جيش. ويتم تحقيقه من خلال مهاجمة قطاعات السوق الانتقائية حيث يكون المنافس ضعيفًا نسبيًا. من خلال تركيز الموارد على مناطق محدودة من الممكن تحقيق التفوق. مفتاح النجاح هو تحديد القطاعات الجديرة بالاهتمام والمخدمة بشكل منخفض. على سبيل المثال، قد تشعر الشركة المصنعة للكمبيوتر أن المنافس يقدم فقط نطاقًا محدودًا إلى حد ما من أجهزة الكمبيوتر المحمولة. قد يكون هذا "جناح" ضعيف عرضة للهجوم.

7-6-1-3 هجوم التطويق (*Encirclement attack*): تقديم مجموعة من المنتجات التي تطوق المنافس بشكل فعال. يميل كل منتج من هذه المنتجات إلى التأكيد على سمة مختلفة وترك منتج المنافس يواجه سلسلة من المنافسين الأكثر

تركيزًا. على سبيل المثال، في تسويق مسحوق الصابون، يمكن تطويق الشركة الرائدة في السوق بثلاثة منتجات متنافسة تؤكد كل منها على سمة مختلفة: قوة التنظيف، والتكلفة المنخفضة، والصديقة للبيئة. التأثير المشترك للمنافسين الثلاثة هو تقويض مكانة الشركة الرائدة في السوق. أحد المخاطر الواضحة لهذه الاستراتيجية هو أنها تؤدي إلى انتشار المنتجات. قد تتنافس هذه مع بعضها البعض ومن المرجح أن ترفع التكاليف.

7-6-1-4 تجنب الهجوم (*Bypass attack*): قد تكون سياسة تجنب أكثر منها هجوم. ينتقل المهاجم إلى مناطق لا ينشط فيها المنافسون. قد يشمل ذلك استهداف مناطق جغرافية مختلفة أو تطبيق تقنيات جديدة أو تطوير أنظمة توزيع جديدة. على سبيل المثال، يمكن لمنظم الرحلات السياحية تجاوز منافذ البيع بالتجزئة الحالية وبيعها مباشرة للجمهور عبر طلب بالبريد.

7-6-1-5 هجوم حرب العصابات (*Guerrilla attack*): تُستخدم مبادرات تسويقية تكتيكية (قصيرة المدى) لإضعاف المعارضة تدريجياً. تُستخدم التخفيضات المفاجئة في الأسعار أو وسائل النشاط الترويجي أو أساليب أخرى من هذا القبيل لخلق الوعي بالمنتج وتقويض حصة السوق ببطء. قد تكون مثل هذه الهجمات مقدمة لهجوم أطول وأكثر استدامة. بالإضافة إلى ذلك، لا تقتصر هجمات حرب العصابات على التسويق–يمكن استخدام الإجراءات القانونية مثل الدعاوى القضائية لمضايقة وتقييد المنافسين. مفتاح النجاح هو عدم القدرة على التنبؤ بمثل هذه الهجمات وقدرتها على تدمير الروح المعنوية واستنزاف الموارد، مثل إدارة الوقت أو التمويل.

7-6-2 الاستراتيجيات الدفاعية (*Defensive strategies*)

يلخص الشكل (6/7) رقم الاستراتيجيات الدفاعية الشائعة

7-6-2-1 الدفاع عن المركز (*Position defense*): يهدف إلى تعزيز الموقف الحالي ومنع المنافسة. الهدف هو استخدام الكفاءات والأصول المتميزة للمنظمة لبناء موقع لا يمكن مهاجمته في السوق. إذا تمكنت الشركة المدافعة من تقديم منتج مميّز ذي قيمة مضافة للعملاء، فسيتم الحفاظ على مركزها في السوق، إن لم يتم تعزيزه. غالبًا ما يعتمد الدفاع عن مركز في السوق على إدارة العلامة التجارية ومستويات الخدمة والتوزيع.

7-6-2-2 دفاع الجناح (*Flank defense*): لا تحتاج المنظمات فقط إلى حماية مناطق عملها الرئيسية، ولكن يجب عليها أيضًا حماية أي نقاط ضعف (الأجنحة). أولاً، يجب على المديرين تحديد المناطق الضعيفة والتأثير المحتمل "للهجوم" على الأعمال الأساسية. ثم يجب أن يتأكدوا من أن دفاع الجناح مستدام. على سبيل المثال، قد يرى بائع تجزئة للمواد الغذائية جناحه المنتجات المجمدة، يتنافس هنا مع تجار التجزئة المتخصصين في الأغذية المجمدة. يمكن حماية الجناح عن طريق بيعها بسعر أقل من التكلفة.

7-6-2-3 الدفاع الوقائي (*Pre-emptive defense*): يتضمن ذلك ضرب المنافسين المحتملين قبل مهاجمتك. الهدف هو استباق أفعالهم وتقليل التهديد التنافسي المحتمل. يردع "اللاعبون" الكبار والقويون المنافسين عن طريق التهديد بشكل روتيني، ولكن نادرًا ما يتخذون إجراءات، أو يخفضوا الأسعار أو يزيدوا الإنفاق الترويجي. يحذرون الآخرين للتراجع.

7-6-2-4 الدفاع المضاد (*Counter-defense*): سترد معظم المنظمات بهجوم مضاد عند مهاجمتها. قد يكون الهجوم المضاد فوريًا أو قد يتم إجراء استجابة مدروسة بمجرد استقرار الوضع. بطبيعتها، تكون الدفاعات المضادة تفاعلية،

وإذا كان دفاع الموقف قويًا بدرجة كافية، فلن تكون هناك حاجة إلى مواجهة إضافية.

7-6-2-5 دفاع متحرك (*Mobile defense*): يتضمن استجابة مرنة وقابلة للتعديل مما يسمح للمدافع بالانتقال إلى مجالات اهتمام جديدة مع ظهور التهديدات أو الفرص. يتم تحقيقه من خلال توسيع الأسواق الحالية أو عن طريق التنويع في أنشطة جديدة. قد توسع شركة تأمين نطاق الخدمات المالية المقدمة للعملاء أو التنويع في مجالات مثل الوكالة العقارية وإدارة الممتلكات.

7-6-2-6 الدفاع الانكماشي (*Contraction defense*): قد يستحيل الدفاع عن جميع الأنشطة العملياتية. لذلك، قد يكون الانسحاب الاستراتيجي الانتقائي هو الخيار الأفضل. من خلال التضحية ببعض الأنشطة، تُحرر بعض الموارد للدفاع عن الأنشطة الأساسية. قد تنسحب شركة حواسيب من سوق الحواسيب الشخصية ذات الحجم الكبير وتُركز على المجالات الأكثر ربحية، مثل الصيانة وتطوير البرامج.

الشكل (6/7): استراتيجيات الدفاع

خاتمة الفصل السابع:

ناقش الفصل السابع مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة محدداً مصادرها المختلفة والاستراتيجيات العامة لها موضحاً كل من استراتيجية القيادة بالتكلفة، واستراتيجية التميّز، واستراتيجية التركيز والاستراتيجية المختلطة. ثم استعرض الفصل لاحقاً مفهوم الكفاءة الجوهرية موضحاً أهميتها. كما بيّن الفصل السابع الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية للمنظمة.

المراجع المستخدمة في الفصل السابع

1. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
2. *Dalrymple, D.J., (1989) 'Sales forecasting practices from a United States survey', International Journal of Forecasting, 3, pp. 379–92.*
3. *Drucker, P., (1980) Managing in Turbulent Societies, Heinemann.*
4. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
5. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
6. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall*
7. *Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E., (1989) 'Top management teams and organizational renewal', Strategic Management Journal, 10, pp. 87–105*
8. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
9. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*
10. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
11. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited. 4.*
12. *Makridakis, S. and Wheelwright, S.C., (1989) Forecasting Methods for Management, 5th edition, Wiley*
13. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*
14. *Piercy, N., (1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann*

15. *Pollard, A., (1999) Competitor Intelligence, Financial Times/Pitman Publishing,*

16. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*

17. *Porter, M.E.,(1980) Competitive Strategy, p. 4, Free Press*

18. *Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review. 68: 79–91.*

19. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل السابع:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	يوجد أربع استراتيجيات عامة للميزة التنافسية		✓
2	تركز استراتيجية التميّز على تخفيض التكاليف		✓
3	هنالك اختلاف جوهري بين الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	✓	
4	إن الكفاءة الجوهرية هي أساس الميزة التنافسية للمنظمة	✓	
5	من السهل تقليد الكفاءة الجوهرية		✓
6	لا تختلف الاستراتيجيات الهجومية		✓

أسئلة متعددة الخيارات:

21- أي من التالي لا ينتمي إلى الاستراتيجيات الهجومية؟

U. الدفاع عن المركز

V. الدفاع عن الجناح

W. الدفاع عن الوقائي

X. ولا إجابة مما سبق

22- الكفاءة الجوهرية هي عبارة عن....

U. مهارات

V. أموال

W. تقنيات

X. ولا إجابة مما سبق

23- تتغذى العلامات التجارية في المنظمة على

U . الكفاءات الجوهرية
V . أموال المنظمة
W . الاتصالات التسويقية
X . كل مما سبق

24- أي من التالي لا ينتمي إلى الاستراتيجيات الهجومية؟

U . هجوم التجنب
V . هجوم التطويق
W . هجوم العصابات
X . ولا إجابة مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

مقارنة بين الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
قارن بين الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 7-1/

مصادر الميزة التنافسية
ابحث في مصادر الميزة التنافسية

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 7-2 /

الاستراتيجيات الهجومية

اشرح الاستراتيجيات الهجومية للمنظمة

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 7-6-1 /

الفصل الثامن: تصميم الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك

عنوان الموضوع: تصميم الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك *(Designing a customer-driven marketing strategy)*

الكلمات المفتاحية:

الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك (*A customer–driven marketing strategy*)، تقسيم الأسواق (*Market segmentation*)، التجزئة الديموغرافي (*Demographic segmentation*)، التجزئة الجغرافي (*Geographic segmentation*)، التجزئة الجيوغرافي–الديموغرافي (*Geo-demographic segmentation*)، التجزئة السلوكي (*Behavioral segmentation*)، التجزئة بالمنفعة (*Benefits segmentation*)، استهداف الأسواق (*Market targeting*)، التسويق المتمايز (*Differentiated marketing*)، التسويق الشامل (*Undifferentiated marketing*)، بناء المكانة الذهنية (*Positioning*).

ملخص الفصل:

يناقش الفصل الثامن مفهوم الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالزبون ويستعرض الخطوات المكونة لهذه العملية بدءا بتقسيم الأسواق وطرقها ومعاييرها، إلى مفهوم استهداف الأسواق وطرقه، وصولاً إلى طرق ومعايير تمييز المنتجات، انتهاء ببناء مكانة ذهنية للعلامة التجارية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يناقش الطالب موقع تصميم الاستراتيجية التسويقية ضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- يشرح الطالب عملية تصميم الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك.
- يقارن الطالب بين طرق تقسيم الأسواق.
- يقارن الطالب طرق تمييز المنتجات.
- يجادل الطالب في طرق استهداف الأسواق.

- يقارن الطالب بين طرق بناء المكانة الذهنية للعلامة التجارية.

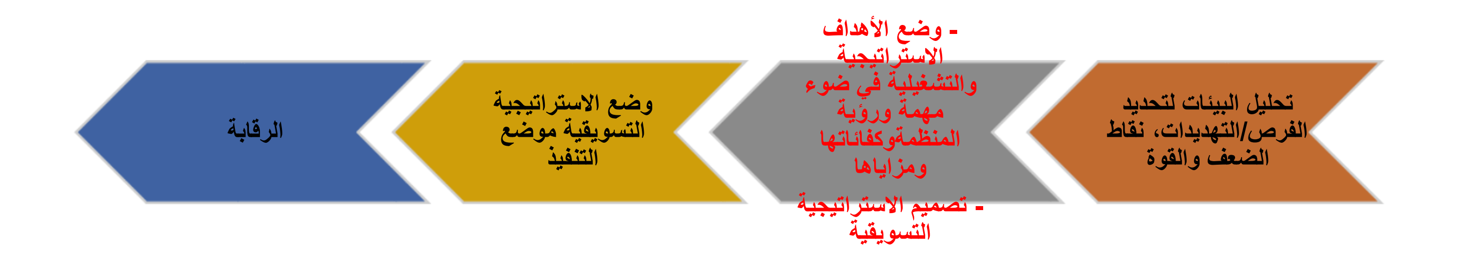
مخطط الفصل:

- 8-1 تصميم الاستراتيجية التسويقية (*Designing marketing strategy*)
- 8-2 عملية تصميم الاستراتيجية التسويقية (*A customer-driven marketing strategy process*)
- 8-2-1 تجزئة الأسواق (*Market segmentation*)
- 8-2-1-1 تطور القطاعات (*Segmentation development*)
- 8-2-1-2 معايير التجزئة الناجح (*Segmentation criteria*)
- 8-2-1-3 طرق تقسيم الأسواق (*Segmentations methods*)
- 8-2-2 استهداف الأسواق (*Market targeting*)
- 8-3-التمييز (*Differentiation*)
- 8-4 بناء المكانة الذهنية (*The Positioning*)

8-1 تصميم الاستراتيجية التسويقية:

بعد أن تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأهداف الاستراتيجية (*Goals*) والأهداف (*Objectives*) في ضوء رؤية ومهمة المنظمة في عالم الأعمال والتوجه الاستراتيجي يأتي دور تصميم الاستراتيجية التسويقية كما يبين الشكل رقم (1/8). إن استراتيجية التسويق (*A customer-driven marketing strategy*) بالتعريف **هي المنطق التسويقي الذي تأمل الشركة من خلاله أن تخلق قيمة للعميل وتحقق علاقات مربحة.**

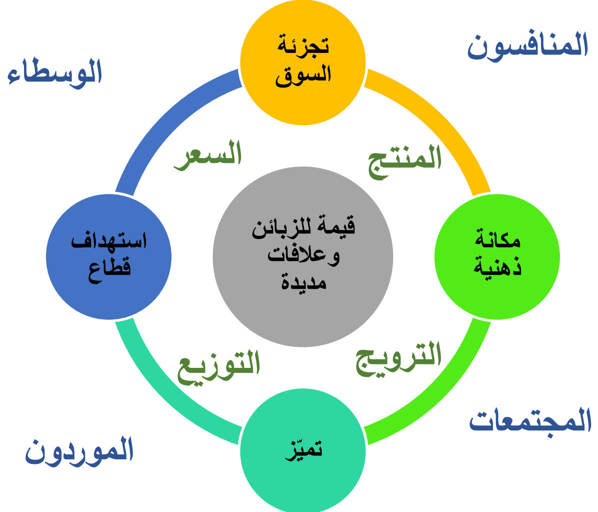
الشكل رقم (1/8): عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق



من ناحية أخرى يظهر الشكل رقم (2/8) مكونات الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالعميل والمزيج التسويقي، يتمركز المستهلكون في المركز ويكون الهدف خلق قيمة للعملاء وبناء علاقات مربحة للمنظمة/لهم. تقرر الشركة العملاء الذين ستخدمهم (التجزئة والاستهداف) وكيف (التميّز وتحديد المكانة الذهنية). تحدد السوق الإجمالي ثم تقسمها إلى قطاعات أصغر، تختار أكثر القطاعات الواعدة وتركز على خدمة وإرضاء العملاء في هذه القطاعات. موجهةً باستراتيجية التسويق، تصمم الشركة مزيجًا تسويقيًا متكاملًا مكون من العوامل الخاضعة لسيطرتها–المنتج والسعر والمكان والترويج (العناصر الأربعة). للعثور على أفضل استراتيجية تسويق ومزيج، تشارك الشركة في تحليل التسويق والتخطيط والتنفيذ والرقابة. من

خلال هذه الأنشطة، تراقب الشركة وتتكيف مع الجهات الفاعلة والقوى في بيئة التسويق. سنناقش كل واحد بمزيد من العمق.

الشكل رقم (*8/2*): مكونات الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك ضمن



8-2 مراحل عملية تصميم الاستراتيجية التسويقية:

8-2-1 تقسيم الأسواق (*Market segmentation*):

هو تقسيم السوق إلى مجموعات متميزة من المشترين الذين لديهم احتياجات أو خصائص أو سلوكيات مختلفة والذين قد يحتاجون إلى استراتيجيات أو مزيج تسويقي منفصل. هناك عدد من الأسباب التي تجعل المنظمات تقوم بالتجزئة:

- **لتلبية احتياجات المستهلك بشكل أكثر دقة:** تختلف متطلبات العملاء في السوق. يمكن للمؤسسة أن تقدم للعملاء حلولاً أفضل لاحتياجات الزبائن من خلال تطوير مزيج تسويقي متميز لكل شريحة منهم.

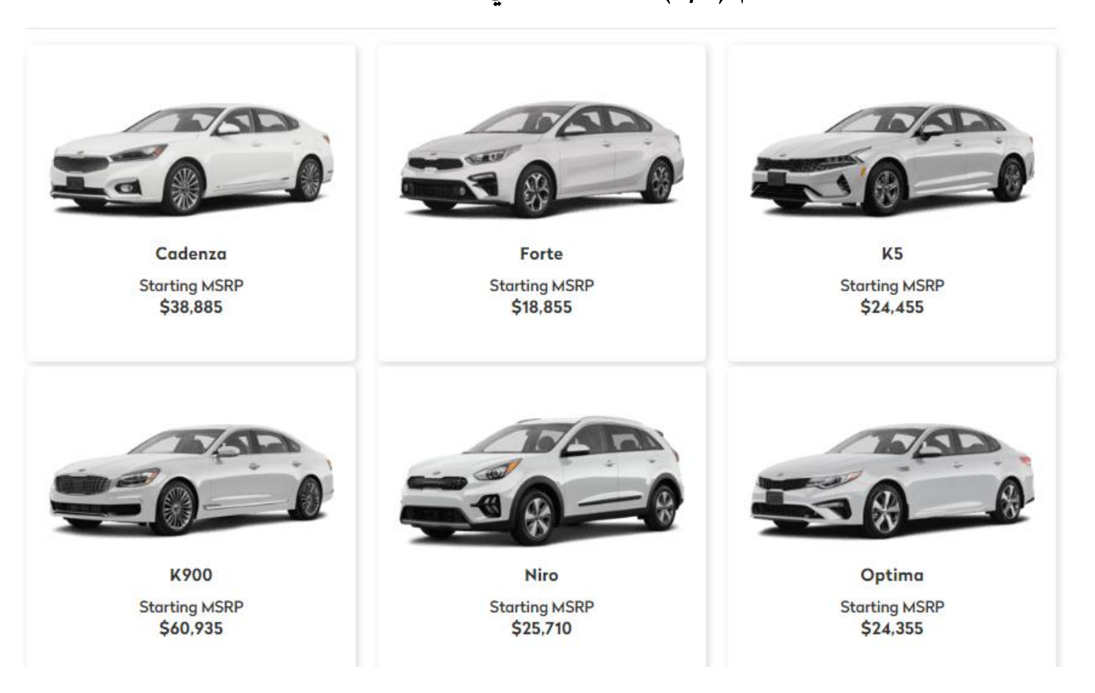
- **لزيادة الأرباح:** تتفاعل شرائح المستهلكين المختلفة بطرق مختلفة مع الأسعار، يسمح التجزئة للمؤسسة بالحصول على أفضل سعر ممكن في كل قطاع، ورفع متوسط السعر بشكل فعال وزيادة الربحية. يبين الشكل رقم (4/8) أسعار سيارات *Kia* المختلفة في قطاعات سوقية مختلفة.

الشكل رقم (3/8): مراحل تصميم الاستراتيجية التسويقية



- **اكتساب قيادة القطاع.** يمكن أن يسمح للمنظمة بتركيز جهودها على كل قطاع على حدا بتطوير مزيج تسويقي متخصص لتلبية احتياجات المستهلكين في هذا القطاع، ووضع تكلفة منافس مقارنة بالشركات الأخرى.
- **الاحتفاظ بالعملاء**. يتيح توفير المنتجات التي تستهدف شرائح المستهلكين المختلفة للمؤسسة الاحتفاظ بولائهم مع تغير احتياجاتهم. على سبيل المثال كلما ارتفع مستوى دخل المستهلك وتغيرت ظروفه المعيشة يمكن لسيارة *Kia* مواكبتها.

الشكل رقم (4/8): أسعار *Kia* في قطاعات سوقية مختلفة



- **تركيز الاتصالات التسويقية:** يسمح التجزئة للمؤسسة بتحديد الوسائل الإعلانية التي يمكن أن تصل على وجه التحديد إلى الفئات المستهدفة.

8-2-1-1 تطور القطاعات السوقية: بعد تحديد القطاعات داخل السوق، يحتاج الاستراتيجي إلى إدراك أن هذا التجزئة ليس نهائيًا، بل يحتاج إلى المراقبة والتحديث. على سبيل المثال تغير التجزئة تبعا للجنس في كثير من الدول بدلاً من ذكر وأنثى إلى ذكر وأنثى ومثليين ومثليات الجنس والمتحولون جنسياً وثنائيّ الميول الجنسية، وفي نفس السياق استهدفت *Skoda* للسيارات لسنوات عديدة شريحة فقيرة نسبيًا من السوق، ولكن على مدار العقد الماضي انتقلت بشكل متزايد إلى سلسلة من الأسواق المستهدفة المختلفة للغاية.

8-2-1-2 معايير التجزئة الناجح:

- يجب أن تكون خصائص أعضاء القطاع سهلة التحديد. يسمح هذا للشركة بقياس الخصائص المميزة، بما في ذلك حجم القطاع والقوة الشرائية.
- يجب أن يكون القطاع كبيرًا ومربحًا بما يكفي لجعله مفيدًا للشركة.
- من الممكن الاتصال بالقطاع بالإعلان و/أو البريد و/أو الهاتف.... إلخ، والتوزيع من قنوات وتجار ومنافذ البيع بالتجزئة.
- يجب أن يستجيب القطاع لجهود الشركة التسويقية، بما في ذلك التغييرات في برنامج التسويق بمرور الوقت، كما يجب أن يستجيب القطاع أيضًا بشكل مختلف عن الأجزاء الأخرى.
- يجب أن يفي القطاع بالمعايير الأساسية للتبادل، بما في ذلك الاستعداد والرغبة والقدرة على إجراء الأعمال مع الشركة.
- يجب أن يكون هذا الجزء مستدامًا بمرور الوقت للسماح للشركة بتطوير استراتيجية تسويق فعالة لخدمة احتياجات القطاع.

8-2-1-3 طرق تقسيم الأسواق:

التجزئة السكانية (*Demographic segmentation*): يقسم السوق إلى شرائح بناءً على متغيرات مثل العمر ودورة الحياة والجنس والدخل والمهنة والتعليم والدين والعرق والجيل. إن العوامل السكانية هي القواعد الأكثر شيوعًا لتقسيم مجموعات العملاء بسبب تباين احتياجات المستهلك ورغباته ومعدلات استخدامه بشكل وثيق مع العوامل السكانية، بالإضافة إلى سهولة

قياسها بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى. حتى عندما يحدد المسوقون لأول مرة الشرائح باستخدام قواعد أخرى، مثل الفوائد المطلوبة أو السلوك، يجب عليهم معرفة الخصائص السكانية للقطاع لتقييم حجم السوق المستهدف والوصول إليه بكفاءة.

التجزئة الاجتماعية والاقتصادية (*Socio-economic segmentation*): هي جزء من طرق التجزئة السكانية، تُستخدم عوامل الاجتماعية والاقتصادية مثل المهنة والخلفية التعليمية ومكان الإقامة والدخل، لتصنيف الأفراد إلى مجموعات "طبقة اجتماعية" أكبر.

التجزئة الجغرافية (*Geographic*): استُخدم هذا المتغير على نطاق واسع في الماضي، كانت هناك أنماط استهلاكية واضحة متغايرة في مجالات المنتجات مثل الطعام والكحول بين دول أوروبا، تعكس التجزئة الجغرافية بعض الاختلافات الثقافية الأوسع بين الأسواق. ومع ذلك، يمكن أن تكون المتغيرات الجغرافية مفيدة إذا تم استخدامها بالاقتران مع عوامل أخرى.

التجزئة الجغرافية–السكانية (*Geo-demographics*): يجمع التجزئة الجغرافي–السكاني معلومات عن الموقع الجغرافي للأسرة مع بعض البيانات السكانية والاجتماعية والاقتصادية. تستخدم في المملكة المتحدة معلومات الإحصاء السكاني عن حجم الأسرة، والمهنة، والأصل العرقي لتجميع الناس في مناطق جغرافية بحيث تتماثل كل منطقة جغرافية بملامحها. هناك عدة أشكال جغرافية–سكانية للتصنيف، أحد أشهرها في المملكة المتحدة هو *ACORN* (تصنيف الأحياء السكنية). تسمح مناطق الأحياء هذه بتحديد أنماط محددة من الاستهلاك. على سبيل المثال قد تتكون أحد هذه المجموعة من الأفراد والعائلات التي تقطن في الضواحي القديمة الموجودة في جميع أنحاء المملكة المتحدة، ولا سيما في *Surrey* و*Hertfordshire* و *South Glamorgan*. يشتري أفرادها مستويات أعلى من المتوسط من المعكرونة والقهوة المطحونة والأسماك والفواكه الطازجة. تعد ملكية معظم المنتجات المالية في هذه المجموعة أعلى من المتوسط الوطني. يسمح هذا النوع من ملف التعريف التفصيلي

باستهداف متطور للغاية. يمكن استخدام نهج التجزئة هذا للمساعدة في اتخاذ القرار في مجموعة متنوعة من المجالات: تحديد مواقع البيع بالتجزئة الملائمة لتنسيق معين للبيع بالتجزئة، والمزيج المحدد من المنتجات والخدمات المقدمة في موقع بيع بالتجزئة، وقرارات بشأن حملات البريد المباشر، وحدود مناطق مبيعات محددة، وموقع مواقع الملصقات، واختيار الوسائل الإعلانية.

التجزئة السلوكي (*Behavioral segmentation*): قد يكون تحديد سلوك المستهلك بدلاً من السمات الشخصية طريقة أكثر فاعلية لتحديد قطاعات السوق. المتغيرات السلوكية الرئيسية في هذه الفئة هي الفوائد والاستخدام ومناسبة الشراء.

التجزئة بالمنافع (*Benefits segmentation*): تقسم السوق تبعاً للأسباب الأساسية التي تجعل الفرد يشتري منتجًا أو خدمة معينة، تعتمد هذه التجزئة على أن السبب الرئيسي وراء شراء المستهلك للمُنتج هو الفائدة التي يمنحها له. يتيح تحديد مجموعات المستهلكين الذين يسعون إلى تحقيق منفعة مشتركة في سوق معينة للمنتج تطوير منتجات ملائمة. تتمثل ميزة التجزئة بالمنافع في أنه نهج موجه نحو السوق والذي يسمح للمؤسسات، من خلال السعي إلى تحديد احتياجات المستهلكين، بالشروع في إرضائها. تقسم سوق معاجين الأسنان على سبيل المثال إلى: باحث عن النفس المنعش، باحث عن حماية ضد التسوس، باحث عن التبييض، حماية ومعالجة اللثة، لعلاج الأسنان الحساسة.

التجزئة بالاستخدام (*Usage segmentation*): تعد خصائص وأنماط استخدام المستهلك جوهر نهج التجزئة هذا. ينقسم المستهلكون عمومًا إلى فئات المستخدمين بكثرة والمستخدمين بشكل معتدل والمستخدمين العرضيين وغير المستخدمين لمنتج ما. يمكن أن يكون تحديد المستخدمين بكثرة مفيدًا حيث من المحتمل أن يستهلكوا نسبة مئوية أكبر من مبيعات المؤسسة مقارنة بالمجموعات الأخرى. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحديد فرص التجزئة الجديدة للمؤسسة. تستخدم شركات الطيران برامج

المسافر الدائم للاحتفاظ بالمستخدم المشتري بكثرة لخدماتها. تستخدم العديد من الشركات الأخرى في القطاعات الأخرى الحوافز للاحتفاظ بهذه المجموعة المهمة من العملاء.

مناسبة الشراء: يمكن تحديد مجموعات المستهلكين على أساس نوع المناسبة التي يشترون من أجلها منتجًا أو خدمة معينة. قد يتم شراء بعض المنتجات كهدايا، أو لمناسبات اجتماعية رسمية محددة مثل حفلات الزفاف أو احتفالات رأس السنة الجديدة.

التجزئة النفسية (*Psychographic*):

تعد التجزئة النفسية طريقةً أحدث تحاول تحديد القطاعات بناءً على خصائص نمط الحياة (*lifestyle characteristics*) والاتجاهات (*attitudes*) والشخصية (*personality*). وبدلاً من التركيز على عوامل فردية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية، فإنها تحاول تكوين صورة أوسع لأنماط حياة المستهلكين بناءً على أنشطتهم واهتماماتهم وآرائهم. إن طرح سلسلة من الأسئلة حول أنشطة المستهلكين واهتماماتهم وآرائهم بالإضافة إلى أسئلة حول استخدام المنتج والخدمة يحدد أنماط الحياة هذه.

8-2-2 استهداف الأسواق (*Market targeting*)

يتم استهداف قطاع ما بناء على جاذبية القطاع وتقييم إمكانيات المنظمة.

8-2-2-1 تقييم جاذبية القطاع (*Segment attractiveness*): هناك عدد من المعايير الممكن استخدامها للحكم على مدى جاذبية قطاع من السوق. تندرج هذه تحت عناوين واسعة: عوامل السوق وطبيعة المنافسة والعوامل البيئية الأوسع.

8-2-2-1-1 عوامل السوق:

- **حجم القطاع:** سيكون لقطاع كبير بشكل عام إمكانات مبيعات أكبر. مما يجعله أكثر جاذبية.
- **معدل نمو القطاع:** يُنظر إلى القطاعات التي تنمو على أنها أكثر جاذبية.
- **ربحية القطاع:** يجب حساب ربحية جميع الشركات العاملة في القطاع.
- **حساسية العميل للسعر:** تكون القطاعات التي يكون المستهلك فيها أقل حساسية للسعر أكثر جاذبية.
- **دورة حياة الصناعة:** يوفر دخول قطاع في المراحل الأولى من دورة حياة الصناعة مزايا النمو المرتفع المحتمل.
- **القدرة على التنبؤ:** من السهل التنبؤ بالقيمة المحتملة للسوق إذا كانت أقل عرضة للاضطراب وإمكانية التوقف.
- **إمكانية الاستبدال:** يجب تحديد ما إذا كان يمكن استخدام الابتكارات الجديدة في هذا القطاع.
- **نمط الطلب:** سوف تتأثر جاذبية القطاع بأي أنماط طلب موسمية أو دورية أخرى يواجهها

8-2-2-1-2 العوامل البيئية

- **الاجتماعية:** يمكن أن تؤدي التغييرات الاجتماعية إلى قطاعات ناشئة حديثًا لا تخدمها حاليًا أي مؤسسة.
- **السياسية:** يمكن للتغييرات في البيئة السياسية أن تخلق قطاعات جديدة في السوق، وقد تجعل البيئة السياسية أيضًا شرائح معينة أقل جاذبية.

– **الاقتصادية:** قد تجعل الاتجاهات الاقتصادية الشرائح أكثر أو أقل جاذبية. على سبيل المثال، الثراء المتزايد لكبار السن في الاقتصادات الغربية يجعلهم مجموعة أكثر جاذبية بالنسبة لمنظمات مثل *Calico* و *Unity Biotechnology* المتخصصة ببحوث تمديد السن وتعديل الجينات لمكافحة التقدم بالسن.



– **التكنولوجية:** يجب أن تؤخذ التغييرات التكنولوجية في الاعتبار عند تقييم قطاع سوقي ما، وتحديد فيما إذا كانت تغييرات جوهرية ستحصل في الصناعة، ومدى قدرة المنافسون على الدخول والمنافسة باستخدام تكنولوجيا مختلفة لإنشاء طرق مبتكرة لتقديم منتج أو خدمة.

– **البيئية:** أصبحت مخاوف المستهلكين والحكومات بشأن القضايا البيئية أكثر أهمية في السنوات الأخيرة. لذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار تقييم القضايا البيئية التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على خدمة شريحة ما.

8-2-2-2 إمكانيات المنظمة:

لا تستطيع المنظمة تلبية احتياجات كل قطاع جذاب يًحدد إلا في حالات نادرة. بعد تحليل جاذبية السوق لقطاع ما، من الضروري مقارنة احتياجات تلك المجموعة من المستهلكين مع قدرات المؤسسة. يمكن الحكم على نقاط القوة في المنظمة من خلال تحليل أصولها وكفاءاتها. بشكل عام، يتعين على المنظمة تحديد ما إذا كان دخول قطاع محدد يتوافق مع أهدافها القصيرة وطويلة المدى. إذا لم يكن كذلك، بغض النظر عن مدى الإغراء، يجب مقاومة دخول القطاع. سيؤدي فقط إلى تحويل موارد الشركة ووقت الإدارة بعيدًا عن الأهداف الأساسية للمؤسسة، على سبيل المثال لن يغري سوق التبغ أو

المشروبات الغازية شركة مثل شركة *Nestle* مع شعارها: *Good Food, Good Life* ومع مهمة في عالم الأعمال تركز على التغذية والصحة.

بمجرد تحديد إمكانيات الشركة، يمكن مواءمتها مع قطاعات السوق الجذابة المحددة بالفعل. يجب على المنظمة دخول قطاعات تسمح لها باستغلال أصولها وكفاءاتها الحالية، أو التي تسمح للقدرات المحتملة بالتطور إلى نقاط قوة. على سبيل المثال، يمكن تعديل مصفوفة *Shell Directional Policy* لتحليل فرص قطاعات السوق مقابل نقاط قوة الشركة.

الجدول (5/8): مصفوفة *Shell* لتحليل فرص قطاعات السوق

جاذبية القطاع

التلاؤم مع إمكانيات المنظمة	Unattractive غير جذاب	Average متوسط	Attractive جذاب
Weak	Strongly avoid تجنب بقوة	Avoid تجنب	Possibilities ممكن
Average	Avoid تجنب	Possibilities ممكن	Secondary targets هدف ثانوى
Strong	Possibilities ممكن	Secondary targets هدف ثانوى	Prime targets هدف هام

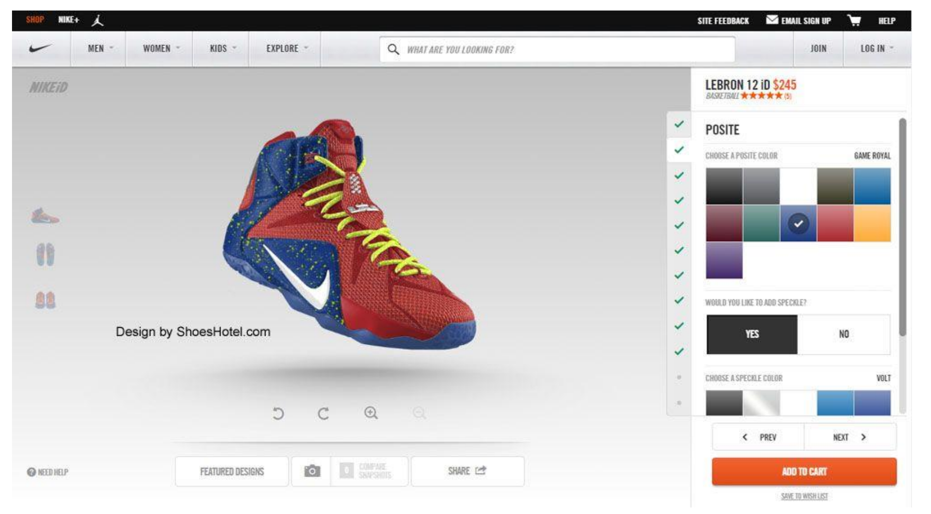
3-2-2-8 طرق استهداف الأسواق:

التسويق الشامل (*Mass/Undifferentiated marketing*): تتخذ الشركات نهجًا غير متمايز يفترض أن جميع العملاء في السوق لديهم احتياجات ورغبات متشابهة يمكن إرضائها بشكل معقول من خلال برنامج تسويق واحد. يتكون برنامج التسويق هذا عادةً من منتج أو علامة تجارية واحدة وسعر واحد وبرنامج ترويجي واحد ونظام توزيع واحد.

التسويق المتمايز (*Differentiated Marketing*): تستخدم معظم الشركات شكلاً من أشكال تقسيم السوق من خلال (1) تقسيم السوق الإجمالي إلى مجموعات من العملاء لديهم احتياجات مشتركة أو متجانسة نسبيًا، و(2) محاولة تطوير برنامج تسويق يستهوي واحدة أو أكثر من هذه المجموعات. قد يكون هذا النهج ضروريًا عندما تكون احتياجات العملاء متشابهة داخل مجموعة واحدة، لكن احتياجاتهم تختلف عبر المجموعات. من خلال البحث المصمم جيدًا والمُنجز بعناية، يمكن للشركات تحديد الاحتياجات الخاصة لكل قطاع من قطاعات السوق لتصميم برامج تسويقية تتناسب بشكل أفضل مع تلك الاحتياجات والتوقعات. يبين الجدول رقم (6/8) كيفية استهداف *Hyundai Motors* لكل قطاع سوقي ببرنامج سوقي مختلف عن القطاعات الأخرى (أمثلة عن بعض القطاعات وليس جميعها).

التسويق المتخصص (*Niche Marketing*): تقوم بعض الشركات بتركيز جهودها التسويقية على قطاع محدد جيدًا أو جزء من السوق له مجموعة فريدة ومحددة من الاحتياجات. عادةً ما يدفع العملاء في الأسواق المتخصصة أسعارًا أعلى للمنتجات التي تتوافق مع احتياجاتهم المتخصصة، على سبيل المثال تخصص *Ferrari* بالسيارات الرياضية الفاخرة.

التسويق الفردي (*One-to-one marketing*): توظف الشركة التسويق الفردي عندما تنشئ منتجًا فريدًا أو برنامجًا تسويقيًا فريدًا تمامًا لكل عميل في القطاع المستهدف. هذا شائع في أسواق الأعمال حيث تصمم الشركات برامج و/أو أنظمة خاصة



بكل عميل. على سبيل المثال، تقوم *Oracle* و*SAP* بإنشاء حلول مخصصة تسمح للشركات بتتبع العملاء والعمليات التجارية والنتائج في الوقت الفعلي. شركات التأمين أو السماسرة، مثل *Sedgwick Group* البريطانية، تصمم برامج التأمين والمعاشات التقاعدية لتلبية الاحتياجات المحددة للشركات. إن جوهر التسويق الفردي هو تخصيص كل عنصر من عناصر برنامج التسويق لتلبية تفاصيل حالة عميل معين.

التخصيص الشامل (*Mass Customization*): امتدادًا للتسويق الفردي، يشير التخصيص الشامل إلى توفير منتجات وحلول فريدة للعملاء الأفراد على نطاق واسع. إلى جانب الإنترنت، سمحت التطورات في إدارة سلسلة التوريد (بما في ذلك مراقبة المخزون في الوقت الفعلي) للشركات بتخصيص المنتجات بطرق فعالة من حيث التكلفة والعملية. على سبيل المثال، تصنع *Dell* الآلاف من أجهزة الكمبيوتر المخصصة حسب الطلب كل يوم، كما تقوم *Nike* بذلك أيضاً.

التسويق بعد موافقة الزبائن (*Permission marketing*): يشبه التسويق الفردي، إلا أنه يختلف من حيث أن العملاء يختارون أن يصبحوا جزءًا من قطاع سوق الشركة. يمنح العملاء الشركات الإذن باستهدافهم على وجه التحديد في جهودهم التسويقية. إن الأداة الأكثر شيوعًا المستخدمة في هذا النوع من التسويق هي قائمة البريد الإلكتروني القابلة للاشتراك، حيث يسمح العملاء لشركة – أو شريك خارجي للشركة – بإرسال بريد إلكتروني دوري حول السلع والخدمات التي لديهم اهتمام بشرائها.

عندما يطلب العملاء المنتجات عبر الإنترنت، فإنهم يتلقون خيار تلقي أو عدم تلقي إشعارات البريد الإلكتروني المستقبلية حول المنتجات الجديدة. في كثير من الحالات، يجب على العملاء إلغاء تحديد مربع في نهاية نموذج الطلب أو سيتم إضافتهم إلى قائمة البريد الإلكتروني.

الجدول رقم (6/8): استهداف *Hyundai Motors* **للقطاعات السوقية.**

قطاعات *Hyundai Motors*	الترويج	التوزيع	السعر	المنتج (مواصفات، جودة، تصميم...)	
القطاع 1 (خصائص محددة)	**وسائل مناسبة للشريحة المستهدفة**	**وسطاء ومباشر مناسبون للشريحة**	***16270 $***		***Accent***
القطاع 2 (خصائص محددة)	**وسائل مناسبة للشريحة المستهدفة**	**وسطاء ومباشر مناسبون للشريحة**	***20600$***		***Elantra***
القطاع 3 (خصائص محددة)	**وسائل مناسبة للشريحة المستهدفة**	**وسطاء ومباشر مناسبون للشريحة**	***24600$***		***Sonata***
القطاع 4 (خصائص محددة)	**وسائل مناسبة للشريحة المستهدفة**	**وسطاء ومباشر مناسبون للشريحة**	***27500$***		***Santafe***
القطاع 5 (خصائص محددة)	**وسائل مناسبة للشريحة المستهدفة**	**وسطاء يبيعون السيارات الفاخرة**	***33000$***		***palisade***
القطاع 6 (خصائص محددة)	**قنوات مسبقة الدفع**	**وسطاء يبيعون السيارات الفاخرة**	***59000$***		***Nexo***

Source: TRUECAR, USA, 2020

8-3 التمييز (*Differentiation*)

8-4-1 تحديد الاختلافات المحتملة في القيمة (*Value Differences*) والمزايا التنافسية: لبناء علاقات مربحة مع العملاء المستهدفين، يجب على المسوقين فهم احتياجات العملاء وتقديم المزيد من القيمة للعملاء بشكل أفضل من المنافسين.

بقدر ما يمكن للشركة أن تتميز فيه (*Differentiate*) وتبني مكانة ذهنية (*Position*) لنفسها على أنها توفر قيمة فائقة للعملاء، ستكتسب ميزة تنافسية. لكن المواقف الصلبة لا يمكن أن تُبنى على وعود فارغة. إذا قامت الشركة ببناء مكانة ذهنية لمنتجها على أنه يقدم أفضل جودة وخدمة، فعليها أن تميز المنتج فعليًا حتى يقدم الجودة والخدمة الموعودة. يجب على الشركات أن تفعل أكثر بكثير من مجرد تقديم شعارات للعلامة التجارية (*Slogan*) وشعارات للحملات الإعلانية (*tagline*). يجب أن يعيشوا الشعار أولاً. على سبيل المثال، قد يكون وضع "مدعوم بالخدمة" لبائع الأحذية والإكسسوارات *Zappos's* عبر الإنترنت أجوفًا إن لم يكن مدعومًا بخدمة عملاء متميزة حقًا. تقوم *Zappos* برصف مؤسستها بالكامل وجميع موظفيها حول تقديم أفضل خدمة عملاء ممكنة. القيمة الأساسية رقم واحد للبائع عبر الإنترنت: " *Deliver WOW through service*". ويمكن للمنظمات أن تميز نفسها في واحدة أو أكثر من التالي:

- يمكن تمييز العلامات التجارية من حيث الميزات أو الأداء أو الأسلوب والتصميم (*Product differentiation*)، تميّز العلامة التجارية للصوتيات *Bose* على سبيل المثال منتجاتها الصوتية بتجارب الاستماع المبتكرة عالية الجودة التي تقدمها للمستخدمين. تعد *Bose* "بصوت أفضل من خلال البحث". وتضع *BMW* نفسها على أنها "آلة القيادة المطلقة" "المصممة لمتعة القيادة".
- يمكن للشركة أيضًا التميّز من خلال الخدمات المصاحبة للمنتج. تحصل بعض الشركات على تميّز في الخدمات

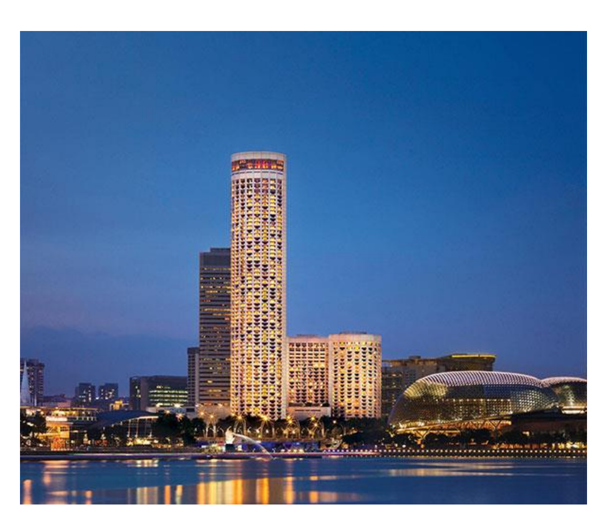
(*Services differentiation*) من خلال خدمة سريعة ومريحة. لا يقدم *Jimmy John's* الوجبات السريعة فقط، فالشطائر اللذيذة تأتي "*Freaky Fast*". تعد الشركات الأخرى بخدمة عملاء عالية الجودة.

- قد تتميز المنظمات بقنوات التوزيع (*Service differentiation*) من خلال طريقة تصميمها وتغطية قناتها وخبرتها وأدائها. على سبيل المثال، ميزتا *Amazon* و*GEICO* نفسيهما عن طريق قنواتهما المباشرة التي تعمل بسلاسة.
- يمكن للشركات أيضًا التميّز بالموظفين (*People differentiation*) بما يعني توظيف وتدريب أشخاص أفضل من منافسيهم. يتطلب التميّز بالموظفين أن تقوم الشركة بتحديد الأشخاص الذين يتعاملون مع العملاء بعناية وتدريبهم جيدًا.
- يمكن التمييز بناء على الصورة الذهنية المنظمة أو العلامة التجارية (*Image differentiation*)، يجب أن تنقل صورة الشركة أو العلامة التجارية المزايا المميزة للمنتج ومكانته. إذا كان فندق *Ritz-Carlton* يرتبط بالجودة، فيجب أن تكون هذه الصورة مدعومة بكل ما تقوله وتفعله الشركة. كما يمكن للرموز مثل الأقواس الذهبية لـ *McDonald's*، وشعار *Google* الملون، وطائر *Twitter*، وإشارة الصح المشهورة لـ *Nike*، أو شعار "التفاحة المأكولة" من *Apple* أن توفر تمييزًا قويًا للشركة أو العلامة التجارية وتمييزًا لصورتها الذهنية. وقد تبني الشركة علامة تجارية حول شخص مشهور، كما فعلت *Nike* مع أحذية كرة السلة ومجموعات الملابس والأحذية مثل *Michael Jordan* و *Kobe Bryant*. حتى أن بعض الشركات أصبحت مرتبطة بالألوان، مثل *Coca-Cola* (أحمر) أو *IBM* (أزرق) أو *UPS* (بني). يجب توصيل الرموز والشخصيات المختارة وعناصر الصورة الأخرى من خلال الإعلانات التي تنقل شخصية الشركة أو العلامة التجارية.

8-3-2 عدد الاختلافات التي يجب الترويج لها: يعتقد العديد من المسوقين أنه يجب على الشركات أن تروج بقوة لمنفعة واحدة فقط للسوق المستهدف. يجب على الشركة أن تطور عرض بيع فريدًا (*USP*) لكل علامة تجارية وأن تلتزم به. يجب على كل علامة تجارية اختيار سمة (*Attribute*) ووصف نفسها بأنها "رقم واحد" في تلك السمة. يميل المشترون إلى تذكر رقم واحد بشكل أفضل، خاصة في هذا المجتمع المفرط في التواصل. بالتالي تروج *Walmart* لأسعارها المنخفضة التي لا تقبل المنافسة، كما تروج *Burger King* للاختيار الشخصي– "*have it your way* ". يعتقد المسوقون أن الشركات يجب أن تبني لنفسها مكانة ذهنية (*position*) على أكثر من أداة تميّز (*Differentiator.*). قد يكون هذا ضروريًا إذا كانت شركتان أو أكثر تدعي أنها الأفضل في نفس السمة. على سبيل المثال، من خلال المكانة الذهنية "*Expect More. Pay Less* " تميز متاجر *Target*نفسها عن *Walmart* بإضافة لمسة من المكانة إلى أسعارها المنخفضة. وتميز *Microsoft* جهاز *Surface* اللوحي المبتكر بأنه كمبيوتر محمول وجهاز لوحي في نفس الوقت، إنه "*One device for everything in your life* " — أخف وزنًا وأقل سمكًا من الكمبيوتر المحمول ولكن مع لوحة مفاتيح يمكن النقر عليها وميزات أكثر اكتمالاً من الأجهزة اللوحية المنافسة. إنه قوي كجهاز كمبيوتر محمول وأخف وزنًا من الهواء ". يتمثل التحدي الذي تواجهه *Microsoft* في إقناع المشترين بأنها علامة تجارية واحدة يمكنها أن تفعل كل شيء.

8-3-3 شروط الاختلافات التي يجب الترويج لها (*Differences criteria*): أن يقدم الاختلاف فائدة عالية القيمة للمشترين المستهدفين. أن يكون الاختلاف مميزاً فلا يقدم المنافسون نفس الاختلاف، أو يمكن للشركة أن تقدمه بطريقة أكثر تميزًا. أن تكون المنظمة متفوقة في هذا الاختلاف على الطرق الأخرى التي قد يحصل بها العملاء على نفس المنفعة. يمكن الترويج للاختلاف بشكل مفهوم للجمهور المستهدف. لا يمكن للمنافسين تقليد الاختلاف بسهولة. يمكن للمشترين دفع ثمن هذا الاختلاف. ويمكن للشركة تقديم الاختلاف بشكل مربح.

أدخلت العديد من الشركات اختلافات فشلت في واحد أو أكثر من الاختبارات الواردة أعلاه. عندما رُوج لفندق *Westin Stamford* في سنغافورة على أنه أطول فندق في العالم، كان تمييزًا غير مهمًا لمعظم السياح؛ بل أبعد الكثير منهم.



8-4 بناء المكانة الذهنية (*The Positioning*):

بعد أن تقسم المنظمة السوق إلى قطاعات (تقسيم السوق) وتحدد القطاعات التي ستدخل لها (استهداف الأسواق) وطريقة التمييز في كل منها (التمييز)، يأتي دور تصميم المكانة الذهنية والذي يجب القيام به بطريقة تمكن المستهلكين من تخصيص مكانة معينة لمنتج الشركة داخل السوق مقارنة بالمنتجات الأخرى. يعالج المستهلكين كميات هائلة من معلومات المنتجات وللسهولة في التخزين والاستذكار سيضعون المُنتج في أذهانهم وفقاً للمنتجات الأخرى في السوق بناءً على تصورهم للسمات الرئيسية التي يحتوي عليها. يرى المستهلكون السمات الرئيسية لفولفو **بالسلامة والمتانة**. تستند سمات *BMW* الرئيسية على **الأداء**، ومن هنا جاء شعارها "*The Ultimate Driving Machine*". عندما يفكر المستهلكون في سوق السيارات، سيتم وضع منتجات هاتين الشركتين بالنسبة لبعضهما البعض بناءً على هذه التصورات. يمكن للشركات محاولة ربط العديد من الصفات بمنتجها كوسيلة للمساعدة في تشكيل تصورات المستهلكين عن مكانتهم في السوق. **يمكن بناء مكانة ذهنية للعلامة التجارية باستخدام مجموعة من الارتباطات:**

- **سمات المنتج** (*Product attributes*): تبني*Heinz* مكانة ذهنية لمنتجاتها على أساس عدم وجود ألوان صناعية أو منكهات أو مواد حافظة.

- **فوائد المنتج** (*Product benefits*): تبني *Volvo* لنفسها مكانة ذهنية باستخدام مزايا المنتج المتمثلة في السلامة والمتانة.
- **مناسبات الاستخدام** (*Usage occasions*): بنت *Kit Kat* ("استراحة، احصل على كيت كات") مكانة ذهنية للعلامة التجارية بأنها لاستراحات الشاي والقهوة في سوق المملكة المتحدة.
- **المستخدمون** (*Users*): بنيت المكانة الذهنية لمنتجات التنظيف *Ecocover* على أنها صديقة للبيئة للعميل الأخضر.
- **الأنشطة**(*.Activities*): بنيت المكانة الذهنية لـ *Lucozade* كمشروب للأنشطة الرياضية.
- **الشخصية** (*Personality*): بنيت المكانة الذهنية لدراجات *Harley Davidson* النارية كمنتج مفتول العضلات بروح حرة.
- **بلد المنشأ** (*Country of origin*): توضح *Audi* للسيارات بوضوح أصولها الألمانية في سوق المملكة المتحدة من خلال استخدام شعار "*Vorsprung durch technik*". تأمل الشركة بربط المنتج بالسمعة الألمانية في هندسة الجودة.
- **المنافسون** (*Competitors*): بنيت المكانة الذهنية لـ *Pepsi-Cola* كخيار للجيل القادم باعتبارها الشراب المفضل للشباب.
- **فئة المنتج** (*Product class*). بنيت المكانة الذهنية لقضبان *Kellogg's Nutrigrain* كـ "قضبان صباحية"، كبديل لوجبة الإفطار التقليدية.
- **الرمز** (*Symbol*): استخدم وقود *Esso* رمز النمر ليبني مكانته الذهنية في السوق.

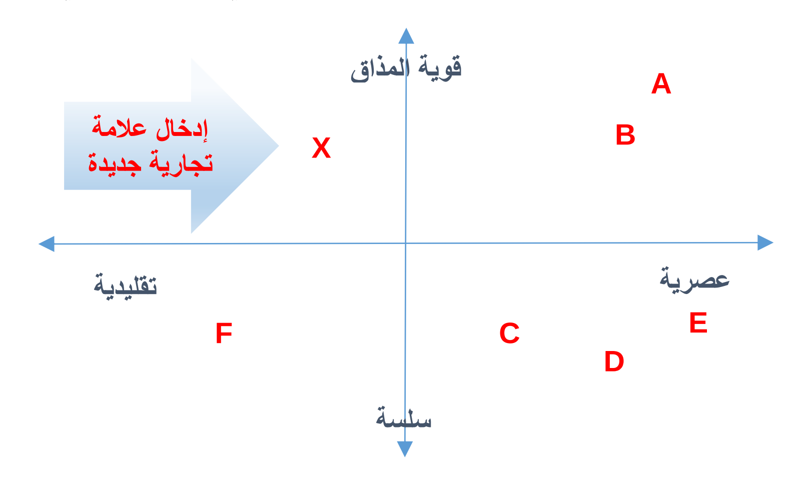
1-4-8 خرائط الإدراك الذهني (*Perceptual mapping*): تعتمد الخريطة الإدراكية البسيطة على محورين يمثلان السمات الرئيسية في سوق معين. تُحدد هذه السمات من خلال أبحاث السوق وتصورات المستهلكين للعوامل المهمة في السوق. قد

تكون خريطة للسعر والجودة، أو الأسلوب والأداء، أو مجموعة من القضايا الأخرى. يمثل الشكل رقم (5/8) خريطة إدراك المستهلكين للعلامات التجارية في سوق السيارات وفقا لعاملي السعر والجودة.

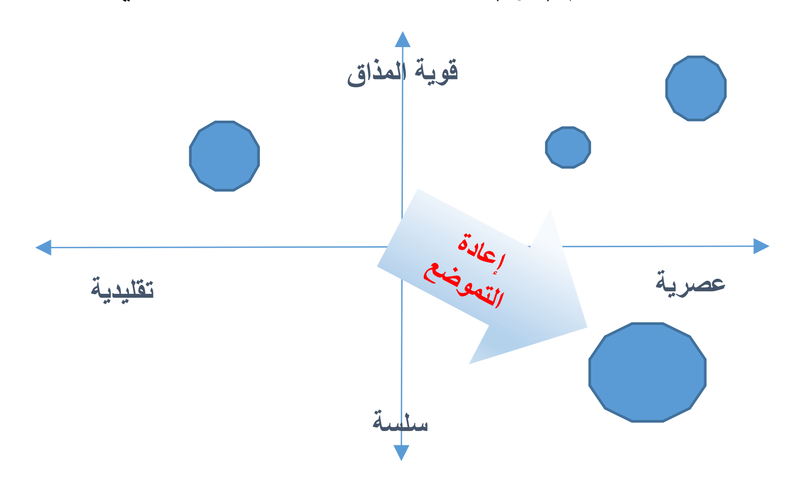
الشكل رقم (5/8): إدراك العلامات التجارية للسيارات وفقاً للجودة/السعر

ويمثل الشكل رقم (6/8)، اكتشاف شركة مشروبات باستخدام بحوث السوق وجود مكان شاغر في الخريطة الإدراكية لسوق شراب الشعير وبالتالي يمكنها بناء مكانة ذهنية (قوي المذاق/تقليدية) بناء على هذا المكان الشاغر (تتمثل العلامات التجارية المنافسة بالأحرف: *A* و*B* و*C* و*D* و*E* و*F*). بينما يوضح الشكل رقم (7/8) حاجة الشركة إلى إعادة التموضع إلى عصرية/سلسلة المذاق.

الشكل رقم (6/8): بناء مكانة ذهنية لعلامة تجارية جديدة في مكان شاغر في السوق



الشكل رقم (7/8): تغيير المكانة الذهنية لعلامة تجارية



Source: Bradley, p.59

8-4-2 خطوات إنشاء المكانة الذهنية

تتضمن عملية إنشاء مكانة ذهنية ملائمة عدة خطوات:

1. تحديد الخصائص والاحتياجات والرغبات والتفضيلات والفوائد التي يريدها السوق المستهدف.

2. فحص الخصائص المميزة والموقع النسبي لجميع المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق.

3. مقارنة موقع عرض المنتج مع مواقع المنافسين لكل حاجة رئيسية، أو رغبة، أو تفضيل، أو فائدة مرغوبة من قبل السوق المستهدف.

4. تحديد مكان فريد يركز على منافع العملاء التي لا تقدمها المنافسة حاليًا.

5. تطوير برنامج تسويقي للاستفادة من مكانة الشركة وإقناع العملاء بأن عرض منتجات الشركة سوف يلبي احتياجاتهم على أفضل وجه.

6. إعادة تقييم السوق المستهدف باستمرار، ومكانة الشركة، ومكانة العروض المنافسة لضمان بقاء برنامج التسويق على المسار الصحيح وأيضًا لتحديد فرص تحديد المواقع الناشئة.

خاتمة الفصل الثامن:

تناول هذا الفصل عملية تصميم الاستراتيجية التسويقية وناقش مراحل عملية تصميم الاستراتيجية التسويقية مستعرضاً تقسيم الأسواق ومعايير التجزئة الناجح بالإضافة إلى طرق تقسيم الأسواق واستهدافها كما استعرض أهم طرق التمييز وبناء المكانة الذهنية.

المراجع المستخدمة في الفصل الثامن

1. *Bradley, F. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization John Wiley & Sons Ltd: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Doyle, P., (1994) Marketing Management and Strategy, Prentice Hall*
4. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
5. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
6. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
7. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*
8. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
9. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited. 4.*
10. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*
11. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*
12. *Wendi Gibson Richert, (1994) All About Romance," Roanoke Times & World News, February 4*
13. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل الثامن:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	تتكون عملية تصميم الاستراتيجية التسويقية من ثلاث خطوات		✓
2	إن الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي تصميم الاستراتيجية التسويقية		✓
3	تقوم طريقة التجزئة الديموغرافي على معايير سلوكية		✓
4	تقوم استراتيجية التمايز على تجاهل الاختلافات في الأسواق		✓
5	لا تختلف الصورة الذهنية للمنظمة عن مكانتها الذهنية		✓
6	يجب أن يكون التميّز الذي تبغاه المنظمة صعب التقليد	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

25- أي من التالي لا ينتمي إلى مراحل تصميم الاستراتيجية التسويقية؟

Y. التجزئة

Z. الاستهداف

AA. التمييز

BB. بناء الكفاءات

26- أي من التالي ينتمي إلى طرق التجزئة الديموغرافي؟

Y. الاتجاهات

Z. الأحياء

AA. الجنس

BB. الطبقة الاجتماعية

27- أي من التالي لا ينتمي إلى التجزئة السلوكي؟

Y . معدل الاستخدام

Z. الولاء

AA. السن

BB. كل مما سبق

28- أي من التالي لا ينتمي إلى شروط التمييز؟

Y . غير قابل للتقليد

Z. قابل للتوصيل

AA. منخفض التكلفة

BB. هام للمستهلك

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

عملية الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالعميل

اشرح عملية الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالعميل

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 8-1/

معايير التجزئة

اشرح معايير تقسيم الأسواق

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 8-2-1-2 /

خطوات بناء المكانة الذهنية

عدد خطوات بناء المكانة الذهنية

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 8-5-2/

التسويق الاستراتيجي
Strategic Marketing

الفصل التاسع: القرارات الاستراتيجية للمنتج والاتصالات التسويقية ***Product and Integrated Marketing Communications Strategic Decisions***

د. محمد الخضر

الفصل التاسع: القرارات الاستراتيجية للمنتج والاتصالات التسويقية

عنوان الموضوع: القرارات الاستراتيجية للمنتج والاتصالات التسويقية *(Product and Integrated Marketing Communications Strategic Decisions)*

الكلمات المفتاحية:

الشركة المصنعة (*Manufacturers*)، العلامات التجارية الخاصة (*Private brands*)، قيمة العلامة التجارية (*Brand equity*)، الولاء للعلامة التجارية (*Brand loyalty*)، مزيج المنتجات (*product mix*)، محفظة الأعمال (*Business portfolio*)، عرض مزيج المنتج (*Product mix width*)، طول مزيج المنتج (*Product mix length*)، عمق مزيج المنتج (*Product mix depth*)، توسع العلامة التجارية في صنف منتجها الحالي (*Line extension*)، امتداد العلامة التجارية (*Brand Extension*)، شراكة المنظمات/العلامات التجارية (*Co–Brands*)، الترخيص (*Licensing*)، علامات تجارية متعددة (*Multibrands*)، الوعي بالعلامة التجارية (*Brand Awareness*)، الارتباطات الذهنية للعلامة التجارية (*Brand Associations*).

ملخص الفصل:

يناقش الفصل التاسع القضايا الاستراتيجية في المنتجات فيتناول تطوير المنتجات الجديدة والقضايا الاستراتيجية الخاصة بالعلامة التجارية بدءا بقيمة العلامة التجارية إلى الولاء للعلامة التجارية ومزيج المنتجات/محفظة الأعمال وصولا إلى استراتيجيات تطوير وتعزيز محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية بالإضافة إلى استراتيجيات تقييم المنتجات والعلامات التجارية وإلغائها. ثم يناقش الفصل القضايا الاستراتيجية في الاتصالات التسويقية المتكاملة، فيستعرض القضايا الاستراتيجية في برنامج الاتصالات وتعزيز الوعي والارتباطات الذهنية للعلامة التجارية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يقارن الطالب بين أشكال المنتجات الجديدة.
- يجادل الطالب في القضايا الاستراتيجية المتصلة بمحفظة الأعمال.

- يناقش الطالب استراتيجيات تطوير وتعزيز محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية
- يقارن الطالب بين أثر كل من السمات الشخصية والنفسية في سلوك المستهلك
- يشرح الطالب القضايا الاستراتيجية المتصلة ببناء الارتباطات الذهنية للعلامة التجارية.

مخطط الفصل:

- 9-1 القضايا الاستراتيجية للمنتجات (*Strategic issues of products*)
- 9-1-1 تطوير المنتجات الجديدة (*Developing new products*)
- 9-1-2 القضايا الاستراتيجية الخاصة بالعلامة التجارية (*Strategic issues of brands*)
- 9-1-3-1 قيمة العلامة التجارية (*Brand equity*)
- 9-1-3-2 الولاء للعلامة التجارية (*Brand loyalty*)
- 9-1-3 مزيج المنتجات/محفظة الأعمال (*Business portfolio/ product mix*)
- 9-1-5 استراتيجيات تطوير وتعزيز محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية (*Business portfolio/brand enhancing strategies*)
- 9-1-6 استراتيجيات تقييم المنتجات والعلامات التجارية وإلغائها (*Products/ brands evaluation and elimination strategies*)
- 9-2 القضايا الاستراتيجية في الاتصالات التسويقية المتكاملة (*Strategic issues of marketing communications*)
- 9-2-1 القضايا الاستراتيجية في برنامج الاتصالات (*Strategic issues of marketing communications program*)
- 9-2-2 تعزيز الوعي والارتباطات الذهنية للعلامة التجارية (*Enhancing brand awareness and associations*)

9-1 القضايا الاستراتيجية للمنتجات

9-1-1 تطوير المنتجات الجديدة: تعالج إحدى القضايا الرئيسية في استراتيجية المنتج قضية إدخال منتجات جديدة. يُعد تطوير وتسويق المنتجات الجديدة جزءًا حيويًا من جهود الشركة للحفاظ على النمو والأرباح بمرور الوقت. يعتمد نجاح المنتجات الجديدة على ملاءمة المنتج لنقاط قوة الشركة وفرص محددة في السوق. تؤثر خصائص السوق والوضع التنافسي أيضًا على إمكانات مبيعات المنتجات الجديدة. على سبيل المثال، تُطور أجهزة *GPS* جديدة باستمرار من قبل الشركات المصنعة مثل *Garmin* و*TomTom* و*Magellan*. ومع ذلك فإن مستقبل أجهزة *GPS* المستقلة غير واضح نظرًا لأن وظيفة *GPS* أصبحت الآن خيارًا في معظم السيارات الجديدة ومتكامل تمامًا في العديد من الهواتف اللاسلكية، ونظرًا لأن هذه الأجهزة التي تدعم نظام تحديد المواقع العالمي (*GPS*) تضيف المزيد من الميزات، سيكون احتمالية شراء المستهلك لوحدات *GPS* قائمة بذاتها أقل احتمالاً. هذا هو السبب في أن العديد من وحدات *GPS* يمكنها الآن المزامنة مع الهواتف أو العمل كمشغلات موسيقى. لذلك تتطلع بعض الشركات المصنعة مثل *Garmin* إلى دخول مجال الهواتف اللاسلكية/الذكية كوسيلة للبقاء في المنافسة. هناك ستة خيارات استراتيجية تتعلق بتقديم منتجات جديدة، تتفاوت بدرجات متناقصة لتغيير المنتج:

- **المنتجات الجديدة كلياً (الابتكارات غير المستمرة):** تتضمن جهدًا رائدًا من قبل شركة يؤدي في النهاية إلى إنشاء سوق جديد تمامًا. عادة ما تكون المنتجات الجديدة نتيجة التفكير المختلف جذرياً من قبل المخترعين الأفراد أو رواد الأعمال. على سبيل المثال تقديم الهواتف المحمولة، أو السيارات لأول مرة، أو تقديم *IBM* حديثاً لخدمة الاستشارات الطبية والقانونية عبر الإنترنت باستخدام الذكاء الصنعي *IBM WATSON*، أو أجهزة الطباعة ثلاثية ورباعية الأبعاد.

- **خطوط الإنتاج الجديدة:** تمثل عروض جديدة تدخلها الشركة في الأسواق القائمة. ومن الأمثلة على ذلك تقديم *Dell* أجهزة تلفزيون بشاشات مسطحة وإلكترونيات استهلاكية



صغيرة. إن خطوط الإنتاج الجديدة ليست محفوفة بالمخاطر مثل الابتكار الحقيقي، وتسمح للشركة بالتنويع في فئات المنتجات وثيقة الصلة.

- **امتدادات خط الإنتاج:** تكمل هذه المنتجات خط إنتاج موجود بأنماط أو نماذج أو ميزات أو نكهات جديدة. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك طرح شركة *Anheuser–Busch* لـ *Budweiser*



Select وإطلاق هوندا للسيارة *Civic Hybrid*. تسمح امتدادات خط الإنتاج للشركة بالحفاظ على منتجاتها جديدة ومثيرة مع الحد الأدنى من تكاليف التطوير ومخاطر فشل السوق.

- **تحسينات للمنتجات الحالية:** توفر للعملاء أداءً محسنًا أو قيمة مدركة أكبر. تعتبر الاستراتيجية "الجديدة والمحسّنة" الشائعة المستخدمة في السلع المعبأة (تركيب الشامبو والبلسم) وتغييرات التصميم السنوية في صناعة السيارات أمثلة جيدة.

- **إعادة تحديد المكانة الذهنية:** تتضمن استهداف المنتجات الحالية لأسواق أو قطاعات جديدة. قد تتضمن هذه

الاستراتيجية تغييرات حقيقية أو متصورة على المنتج. ومن الأمثلة على ذلك جهود *Carnival Cruise Line* لجذب كبار السن لتكملة جمهورها الأصغر سنًا.

- **تخفيضات التكلفة:** تتضمن تعديل المنتجات لتقديم أداء مشابه لأداء المنتجات المنافسة ولكن بسعر أقل. يستخدم ناشرو الكتب هذه الاستراتيجية عندما يقومون بتحويل الكتب ذات الأغلفة الكرتونية إلى ذات أغلفة ورقية أو نسخ إلكترونية. وقد تكون الشركة قادرة على خفض سعر المنتج بسبب تحسين كفاءة التصنيع أو انخفاض سعر المواد الخام. على سبيل المثال تقدم العديد من الشركات المصنعة لأجهزة الكمبيوتر منتجات منخفضة السعر تستخدم تقنية قياسية أو قديمة بعض الشيء.

إن الخياران الأولان هما الأكثر فعالية وربحية عندما تريد الشركة التمييز بشكل كبير بين عروض منتجاتها وعروض المنافسين. وجدت شركة *Booz Allen Hamilton* الاستشارية أن 30 بالمائة من المنتجات الجديدة التي درسوها كانت ابتكارات أو خطوط إنتاج جديدة، وأن 60 بالمائة من تغييرات المنتج المربحة كانت من هذا النوع. على الرغم من ذلك غالبًا ما تكون هناك أسباب جيدة لمتابعة أحد الخيارات الأربعة المتبقية، خاصة إذا كانت موارد المنظمة محدودة أو إذا كانت إدارة الشركة لا تريد تعريض الشركة لمخاطر السوق المتزايدة. تعتمد قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة بنجاح على العديد من العوامل الداخلية والخارجية. ومع ذلك، على الرغم من أي ظروف مواتية أو غير مواتية، فإن مفتاح نجاح المنتج الجديد هو خلق ميزة تنافسية له.

9-1-2 القضايا الاستراتيجية الخاصة بالعلامة التجارية: إن قرارات العلامة التجارية واحدة من أهم الأجزاء في تطوير استراتيجية التسويق. تقدم العلامات التجارية مزايا لكل من الشركات والعملاء. أولاً تجعل العلامة التجارية عملية شراء العميل

أكثر فاعلية لأن العملاء يمكنهم تحديد المنتجات وشرائها بسهولة أكبر من عدم وجود علامة تجارية. يبين الجدول رقم (1/9) المزايا الرئيسية المرتبطة بالعلامة التجارية، وفيما يلي مناقشة القضايا الاستراتيجية للعلامات التجارية

الشركة المصنعة (*Manufacturers*) مقابل العلامات التجارية الخاصة (*Private brands*): يمثل التمييز بين العلامات التجارية المصنعة والعلامات التجارية الخاصة (العلامات التجارية المملوكة للتجار الذين يبيعونها) مسألة مهمة في قرارات التوزيع وسلسلة التوريد المتعلقة بالعلامة التجارية. تتراوح العلامات التجارية الخاصة التي يطلق عليها أحيانًا العلامات التجارية للمتاجر، من المنتجات المعروفة مثل ملابس *Gap* وأدوات الحرف اليدوية، إلى منتجات أخرى مثل *Great value* لـ *Walmart*. من الناحية الاستراتيجية، إن خيارات بيع العلامات التجارية المصنعة أو العلامات التجارية الخاصة أو توزيعها ليست قرارات إما/أو. فكما يوضح الجدول رقم (1/9)، يتمتع كلا النوعين من العلامات التجارية بمزايا رئيسية. لهذا السبب، لدى العديد من الموزعين وتجار الجملة وتجار التجزئة كلا النوعين من العلامات التجارية. على سبيل المثال، لدى المتاجر الكبرى علامات تجارية للمصنعين مثل *Nike* و*Polo* و*Hilfiger* لأن العملاء يتوقعون العثور عليها. بالتالي تعد العلامات التجارية للمصنعين عاملاً مساعداً في زيادة زيارة العملاء. كما أنها تمنح العملاء الثقة في أنهم يشترون علامة تجارية معروفة على نطاق واسع من شركة محترمة. تحمل المتاجر الكبرى أيضًا عددًا من العلامات التجارية الخاصة بسبب زيادة هوامش ربحها، تحقق *JCPenney* على سبيل المثال أكثر من 40 بالمائة من مبيعاتها من علامات تجارية خاصة، مثل *Arizona* و *Worthington*و*St. John’s Bay*.

الجدول رقم (1/9): مزايا العلامة التجارية القوية

المزايا العامة للعلامة التجارية	
تعريف المنتج	يمكن للعملاء التعرف بسهولة على العلامات التجارية التي يحبونها.
مقارنة التسوق	تساعد العلامة التجارية العملاء في مقارنة وتقييم المنتجات المنافسة.
كفاءة التسوق	تعمل على تسريع عملية الشراء وتسهيل عمليات الشراء المتكررة من خلال تقليل وقت البحث والجهد.
تقليل المخاطر	تقليل مخاطر الشراء.
قبول المنتج	تُقبل المنتجات الجديدة التي تحمل اسم علامة تجارية معروفة ويتم تبنيها بسهولة أكبر.
الصورة الذاتية المحسنة	تنقل العلامات التجارية المكانة أو الصورة الذهنية.
ولاء معزز للمنتج	تزيد العلامة التجارية من التعريف النفسي والاجتماعي للمنتج.
المزايا الفريدة لبيع العلامات التجارية للمصنع (*Manufacturer brand*)	
تكاليف مخفضة	الترويج المكثف من قبل الشركة المصنعة يقلل من تكاليف التسويق للتاجر الذي يبيع العلامة التجارية.
الولاء المدمج	تأتي العلامات التجارية المصنعة مع جمهورها الخاص من العملاء المخلصين.
صورة محسنة	تحسين صورة ومكانة الوسيط.
انخفاض المخزون	المصنعون قادرون على التسليم في الوقت المحدد، مما يسمح للوسيط بحمل مخزون أقل وتقليل تكاليف المخزون.
مخاطر أقل	تنسب الجودة الرديئة أو فشل المنتج إلى الشركة المصنعة بدلاً من التاجر.
مزايا فريدة لبيع العلامات التجارية الخاصة (*Store brands*)	
أرباح أعلى	يحتفظ التاجر بهامش ربح أعلى على علاماته التجارية ويواجه ضغوطًا أقل لخفض الأسعار لتتناسب مع المنافسة.
منافسة أقل	عندما تُوزّع العلامات التجارية المصنعة من قبل العديد من التجار المختلفين، فإن العلامات التجارية ذات العلامات التجارية الخاصة تكون حصرية للتاجر الذي يبيعها.
التحكم الكامل	يتمتع التاجر بالسيطرة الكاملة على تطوير العلامة التجارية والتسعير والتوزيع والترويج لها.
ولاء التاجر	العملاء المخلصون لعلامة تجارية خاصة هم مخلصون تلقائيًا للتاجر.

9-1-3-1 قيمة العلامة التجارية (*Brand equity*):

هي الأثر التفضيلي لمعرفة العلامة التجارية على استجابة المستهلك لاستراتيجياتها التسويقية، يوجد طريقتين للنظر إلى قيمة العلامة التجارية وهي القيمة **التسويقية** و**المالية** المرتبطة بمكانة العلامة التجارية في السوق. على الرغم من صعوبة قياسها إلا أنها تمثل أصلًا رئيسيًا لأي شركة وجزءً مهمًا من استراتيجية التسويق. يوضح الجدول رقم (2/9) قائمة بالعلامات التجارية الأعلى قيمة في العام 2020 وفقاً لتصنيف *BrandZ*.

الجدول رقم (2/9): قائمة بالعلامات التجارية الأعلى قيمة في العام 2020 وفقاً لتصنيف *BrandZ*.

	Brand	Category	Brand Value 2020 $Mil. *	Brand Contribution **	Brand Value % Change 2020 vs. 2019	Rank Change	Country of Origin
1	amazon	Retail	415,855	4	+32%	0	
2		Technology	352,206	4	+14%	0	
3	Microsoft	Technology	326,544	4	+30%	1	
4	Google	Technology	323,601	4	+5%	-1	
5	VISA	Payments	186,809	4	+5%	0	
6	Alibaba Group 阿里巴巴集团	Retail	152,525	3	+16%	1	
7	Tencent 腾讯	Technology	150,978	4	+15%	1	
8	FACEBOOK	Technology	147,190	4	-7%	-2	
9	McDonald's	Fast Food	129,321	4	-1%	0	
10	Mastercard	Payments	108,129	4	+18%	2	

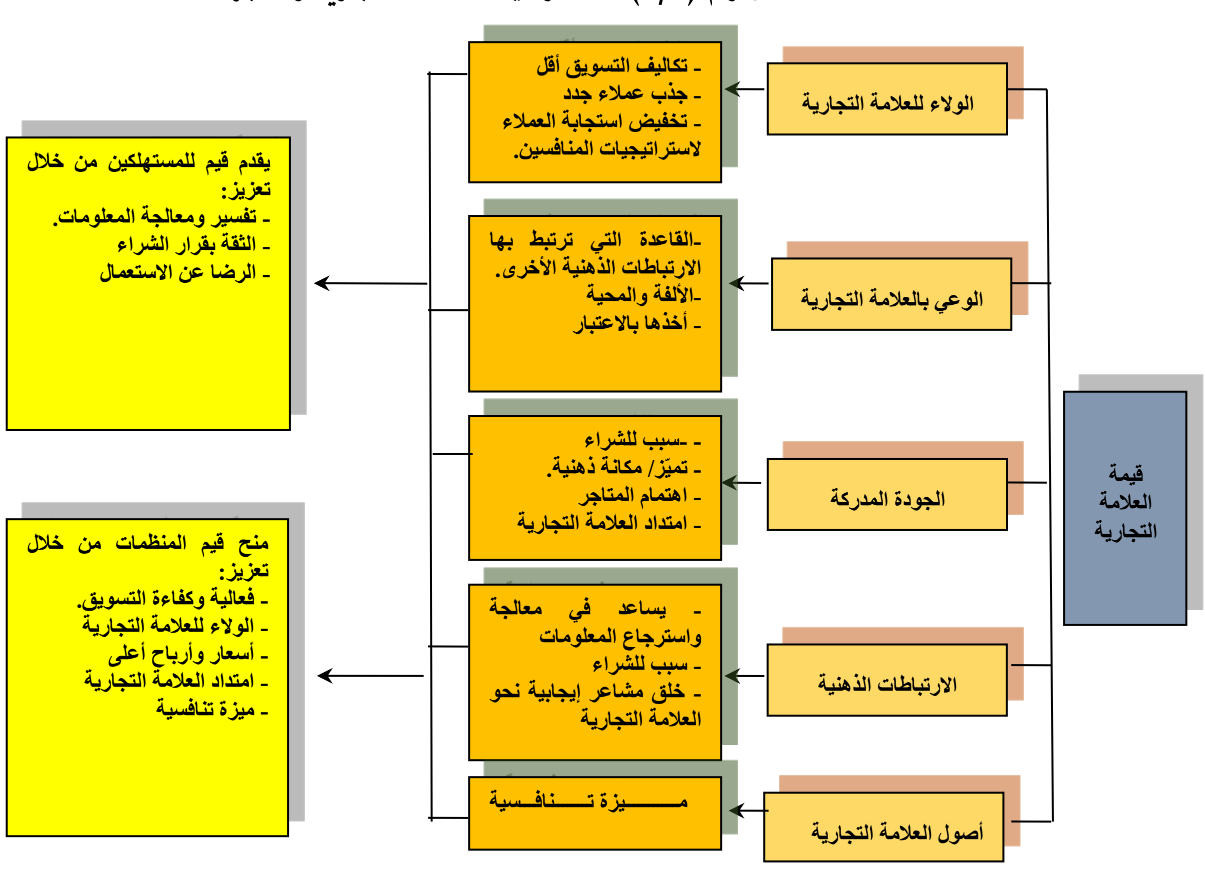
Source: BRANDZ, 2020

(*) مليار دولار أمريكي

(**) مدى تأثير العلامة التجارية وحدها بغض النظر عن العوامل المالية أو السوقية على زيادة حجم الشراء وتمكين العلامة التجارية من الحصول على علاوة سعرية (من 5 نقاط)

يستغرق تطوير ورعاية العلامات التجارية إلى أصول قيّمة كما في الجدول أعلاه العديد من/عشرات السنوات، مما يجعل شراء العلامات التجارية القائمة أسهل وأقل تكلفة من تطوير علامات تجارية جديدة من الصفر. على سبيل المثال أتاح استحواذ شركة *Johnson & Johnson* لوحدة المنتجات الاستهلاكية التابعة لشركة *Pfizer* للدوائيات للشركة إضافة العديد من العلامات التجارية القوية إلى محفظتها مثل: *Listerine* و*Sudafed* و*Visine* و*Neosporin* و*Nicorette*. ستستغرق القيم (*Equities*) المرتبطة بهذه العلامات التجارية عقودًا لتطويرها من شركة *Johnson & Johnson* في حال عدم شرائها مع قيمها. تنبع قيمة العلامة التجارية من أربعة عناصر: الوعي بالعلامة التجارية، والولاء للعلامة التجارية، وجودة العلامة التجارية، والارتباطات الذهنية لعلامة التجارية (*Brand associations*). عندما تجتمع الدرجة العالية من الوعي والجودة المدركة للعلامة التجارية، تقل المخاطر الكامنة في شرائها بشكل كبير. تتضمن ارتباطات العلامة التجارية أي معلومات مرتبطة بالعلامة التجارية في أذهان المستهلكين. على سبيل المثال، يربط العملاء *Up*–7 بـ "*uncola*" ولدغة الطعم واللون الشفاف و*Fido Dido*، ارتباطات ذهنية كهذه لا تقل أهمية عن الجودة والولاء، كما يستغرق تطويرها سنوات عديدة. يوضح الشكل رقم (1/9) مصادر قيمة العلامة التجارية ونتائجها.

الشكل رقم (1/9): مصادر قيمة العلامة التجارية ونتائجها



Source: Aaker, D. A. (1991)

9-1-3-*2* الولاء للعلامة التجارية (*Brand loyalty*): هو موقف وسلوك إيجابي تجاه العلامة التجارية يجعل العملاء يفضلونها على جميع العلامات التجارية المنافسة الأخرى في فئة المنتج. تحدث أقوى درجة من الولاء للعلامة التجارية عندما يبذل العملاء قصارى جهدهم للعثور على العلامة التجارية ولن يقبلوا أي بديل. العملاء الذين يصرون على العلامة التجارية سيبذلون الكثير من الوقت والجهد لتحديد وشراء علامتهم التجارية المفضلة.

3-3-1-9 مزيج المنتجات/محفظة الأعمال (*Business portfolio/ product mix*): من القرارات الاســــتراتيجية وثيقة الصـــــلة بالمنتج والعلامة التجارية مزيج المنتجات، يتكون مزيج المنتج (أو محفظة المنتج) من جميع خطوط المنتجات والعناصر التي يعرضها بائع معين للبيع. يتكون مزيج منتجات *Colgate* على سبيل المثال من أربعة خطوط إنتاج رئيسية: **العناية بالفم** و**العناية الشخصية** و**الرعاية المنزلية** و**تغذية الحيوانات الأليفة**. يتكون كل خط إنتاج من عدة خطوط فرعية. على سـبيل المثال، يتكون خط العناية المنزلية من سـائل غسـل الصـحون، ومنتجات العناية بالأقمشـة، ومنتجات التنظيف المنزلية. يحتوي كل خط مُنتج وخط مُنتج فرعي على العديد من العناصـر الفردية. إجمالا، يشـتمل مزيج منتجات *Colgate* على مئات العناصـر. يحتوي مزيج منتجات الشـركة على أربعة أبعاد: العرض، الطول، العمق، الاتسـاق. كل منها يحتاج إلى قرارات استراتيجية:

- **قرار عرض مزيج المنتج** (*Product mix width*) وهو عـدد خطوط الإنتـاج المختلفـة التي تمتلكهـا الشــــركـة. وهو قرار اسـتراتيجي لأبعد تقدير يتعلق بتحليل البيئة الخارجية واكتشـاف الفرص والتهديدات مثل قرار *Sony* بإضـافة خط منتج جديد وهو السيارات الكهربائية.
- **قرار طول مزيج المنتج** (*Product mix length*) وهو إجمالي عدد العناصـر داخل خطوط إنتاج المنظمة. تحتوي *Colgate* العديد من العلامات التجارية في كل خط منتج. على سـبيل المثال، يشـمل خط العناية الشـخصـية صــابون سـائل غسـيل الجسم *Softsoap*، ولوح صابون *Irish Spring*، ومزيل العرق *Speed Stick*، وغيرها.

- **قرار عمق مزيج المنتج** (*Product mix depth*) وهو عدد الإصدارات المقدمة من كل منتج في الخط الواحد. تأتي معاجين الأسنان *Colgate* في 16 نوعًا

- **قرار اتســــاق مزيج المنتج** (*Product mix consistency*) يتعلق بمدى ارتباط خطوط الإنتاج المختلفة ارتباطًا وثيقًا بالاســـتخدام النهائي أو بمتطلبات الإنتاج أو قنوات التوزيع أو بطريقة أخرى. خطوط منتجات *Colgate* متســـقة من حيث كونها منتجات اســـتهلاكية وتبـاع عبر نفس قنوات التوزيع. إلا أنها أقل اتساقًا من حيث أدائها وظـائف مختلفة للمشترين.

الشكل رقم (2/9): محفظة أعمال منتجات والعلامات التجارية لشركة Nestle

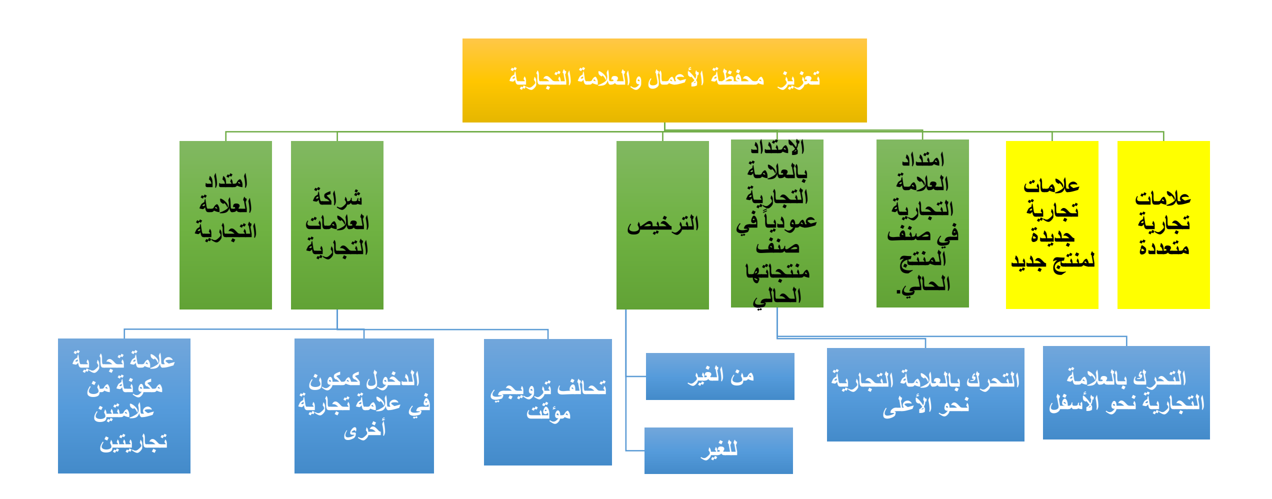
Source: www.nestle.com (2020)

يمثل الشكل رقم (2/9) محفظة أعمال شركة *Nestle* التي تتكون من 10 خطوط إنتاج (وحدات أعمال)، يتضمن خط القهوة على: *Nescafe* و*Nespresso* و*Coffee–mate* و*Taster's Choice*، وخط المشروبات على: *Nestea* و*Perrier* وغيرها...

5-1-9 استراتيجيات تطوير وتعزيز محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية: يوجد العديد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تستخدمها المنظمات لتعزيز وتطوير محفظة أعمالها وعلامتها/علاماتها التجارية كما يوضح الشكل رقم (3/9)، وفيما

يلي شرحاً لهذه الاستراتيجيات.

الشكل رقم (3/9): استراتيجيات تعزيز وتطوير محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية.



Source: Aaker, D. A.(1996)

9-1-5-1 توسع العلامة التجارية في صنف منتجها الحالي (*Line extension*): واحدة من القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنتجات، تتم هذه الاستراتيجية عندما تقدم المنظمة **خيارات** جديدة لمنتج ما تحت نفس اسم العلامة التجارية، مثل نكهات، أشكال، ألوان، مكونات، أو أحجام جديدة. على سبيل المثال تقدم *Campbell's* عشرات الامتدادات ضمن **صنف منتج الحساء** متضمنة: العديد من النكهات والتركيبات مع الطماطم أو الكريمة أو الفطر والعديد من أحجام العبوات وغيرها (Campbell's).



وتوضح الصورة المقابلة مثالاً على توسع *Herbal Essences* في صنف مُنتَج الشامبو (Herbal Essences).

9-1-5-2 توسع العلامة التجارية رأسياً في صنف منتجها الحالي: يمكن للمنظمة أن تمتد بعلامتها التجارية رأسياً في صنف منتجاتها الحالي بطريقتين: **تقديم نسخة مُخفضة السعر من العلامة التجارية**، فقد لا يستطيع المستهلك شراء *Toyota Camry* مرتفعة السعر ولكن يستطيع شراء *Toyota Echo* الأقل سعراً. **وتقديم نسخة مرتفعة السعر من العلامة التجارية**، يبحث العديد من المسوقين عن قطاعات سوقية أقل حساسية للسعر على سبيل المثال: البيرة الفاخرة والمياه المعدنية والسيارات الرياضية الفاخرة مثل تقديم *Kia Motors* لسيارتها الفاخرة الجديدة *Stinger*.

9-1-5-3 امتداد العلامة التجارية (*Brand Extension*): هي طريقة أخرى لتعزيز العلامة التجارية من خلال **امتدادها** خارج صـنف منتجها/منتجاتها نحو **صـنف منتج جديد**. هو عبارة عن قيام المنظمة باسـتغلال صـورتها الذهنية وكفاءاتها الجوهرية ومهاراتها في صنف أو عدة أصناف منتجات وبشكلٍ ناجح أو غير ناجح للدخول إلى صنف أو أصناف منتجات جديدة وبالتالي نقل الصـــورة الذهنية للعلامة التجارية الأم إلى المنتج الجديد أو خلق ارتباطات ذهنية جديدة". وهو قرار استراتيجي على أعلى مستويات المنظمة ويمثل كما ورد سـابقاً اسـتغلالا لفرص تسـويقية أو مواجهة تهديدات مثل الفرصـة التي استغلتها *Apple* عند امتدادها من الحواسيب الشخصية نحو الهواتف الذكية. ازدادت أهمية هذه الاستراتيجية في عالم

الأعمال لدرجةٍ يندر معها وجود منظمة تنتج منتجاً واحداً فقط، يوضح الجدول رقم (4/9) كيف امتدت *Virgin* بشكل كبير خارج صنف منتجها الأساسي وهو التسجيلات الموسيقية.

الجدول رقم (4/9): أهم امتدادات العلامة التجارية *Virgin*

أهم امتدادات العلامة التجارية Virgin	قطاع الأعمال
Virgin Active	صحة، سلاسل أندية رياضية
Virgin Atlantic	سفر وخطوط جوية
Virgin Books	نشر كتب ومطبوعات
Virgin Care	رعاية صحية
Virgin Connect	إعلام
Virgin Experience Days	ضيافة
Virgin Galactic	رحلات إلى الفضاء
Virgin Holidays	رحلات سياحية
Virgin Hotels	سلاسل فنادق
Virgin Hyperloop One	قطارات فائقة السرعة
Limobike	دراجات نارية وخدمة تكسي
Virgin Megastores	تجزئة
Virgin Mobile	اتصالات محمولة
Virgin Money UK	مصارف
Virgin Pulse	خدمات الأعمال
Virgin Racing	سباقات دراجات نارية
Virgin Radio	ترفيه وراديو
Virgin Rail Group	نقل عبر القطارات
Virgin Sports	رياضات

Source: www.virgin.com (2020)

وفيما يلي أهم طرق تنفيذ هذه الاستراتيجية:

- تغيّر الشكل: مثلجات *Starbucks Frappuccino* (من القهوة)، مثلجات *Snickers* (من الحلويات المعلبة)، قلم *Clorox* لتبيض الملابس (من سائل التبييض)
- نقل أحد المكونات: صابون حمام للأطفال من *Crayola* (ألعاب وأصابع الشمع والجص)، أحذية *Dr. Scholl's* (من منتجات العناية بالأقدام).

- نقل المنفعة: معطر رائحة السيارات من *Arm & Hammer* (منتجات الصودا)، ممحاة *Mr Clean* (مزيل البقع)، أصابع مثلجات من *Weight Watcher* (منتجات ذات سعرات حرارية مخفضة).
- الاستفادة من الخبرة: جزازة العشب من *Honda* (السيارات والمحركات)، النظام الغذائي من *Mayo Clinic* (مراكز طبية)، نادي رياضي من *Reebok* (معدات رياضية).
- منتجات مصاحبة للمنتج الأصلي: أكياس النوم *Coleman* (معدات التخييم)، النظارات الشمسية *Coppertone* (واقي بشرة من الشمس)، ملابس *Harley Davidson*(دراجات نارية).
- استغلال قاعدة العملاء: دراجة هوائية جبلية من *Smith & Wesson*(أسلحة نارية فردية)، وألعاب *Sesame Street*(برنامج أطفال تلفزيوني)، ولوح تزلج من *Barbie* (دمى أطفال).
- الاستفادة من نمط الحياة: نظارات *Cover Girl* (مجلة متخصصة)، تلسكوب أطفال من *Discovery*(قنوات تلفزيونية ثقافية) ، مطاعم *ESPN* (قنوات رياضية متخصصة).
- الاستفادة من خبرة المشاهير: أقراص مضغوطة للتمارين من*Jan Fonda*، طلاء من *Ralph Lauren*.
- الاستفادة من أسلوب حياة المشاهير: مجوهرات *Cindy Crawford* (عارضة أزياء)، مجموعة ملابس *Donald Trump* (الرئيس الأميركي السابق).

4-5-1-9 شراكة المنظمات/العلامات التجارية (*Co-Brands*): يمكن تطوير محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية أيضاً من خلال دخول صنف منتج جديد بالتعاون مع منظمة أخرى أو أكثر، ولهذا النوع من الشراكة ثلاثة أشكال كما هو



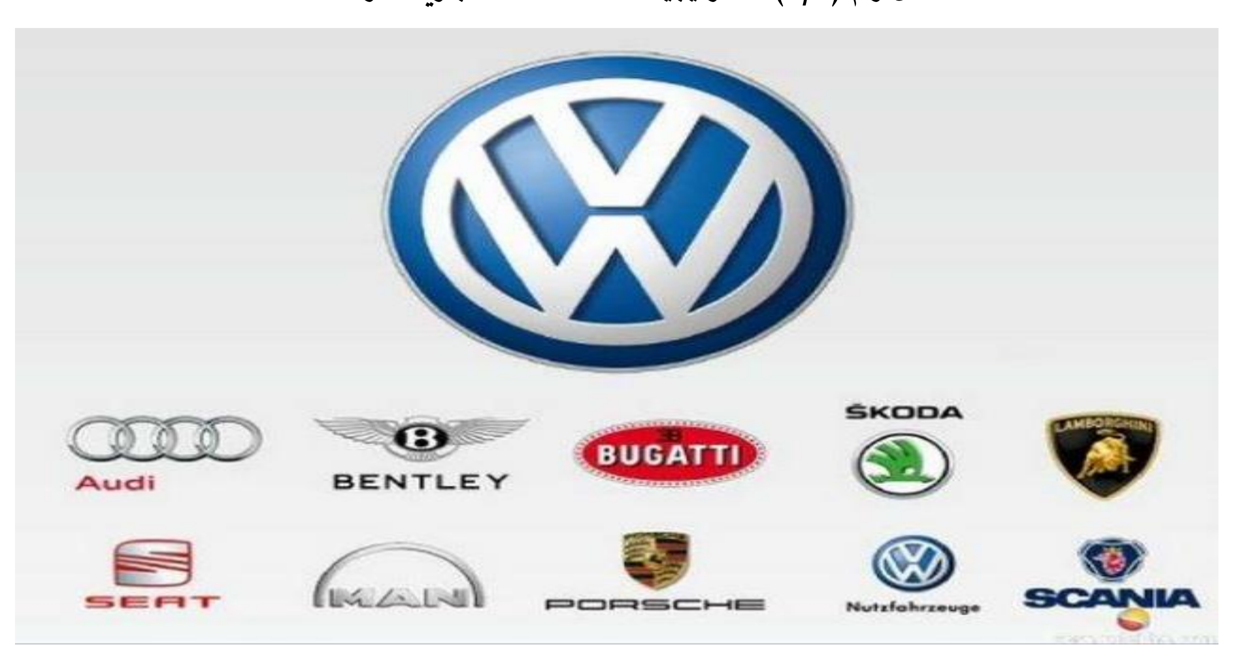
موضح في الشكل رقم (3/9)، ويكون الأساس في تحالف المنظمات هو التكامل بينها مثل التكامل بين *Sony* للإلكترونيات الاستهلاكية و*Ericson* للاتصالات عند طرح منتجهما *SonyEricson*، توضح الصورة المقابلة التعاون الترويجي الذي حصل بين *BMW i8* (بسعر يبدأ من 135000 $) لبيعها مع أربعة حقائب سفر مخصصة للسيارة من *Louise Viton* (ثمنها 20000 $).

9-1-5-5 الترخيص (*Licensing*)**:** تختصر بعض المنظمات الوقت والجهود والتكاليف اللازمة لتطوير علامات تجارية، وتلجأ للحصول على ترخيص باستخدام أسماء أو رموز خاصة بشركات أخرى و/أو أسماء مشاهير و/أو شخصية من فيلم مشهور و/أو كتاب لقاء رسوم تُسدد للمنظمة صاحبة الاسم. وللترخيص النوعين التاليين: **الترخيص للغير**، رخصت الشركات المالكة للعلامات التجارية التالية:*Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Gucci, or Armani* وسمحت لشركات أخرى باستخدام اسمها على منتجات أخرى مثل العطور والنظارات الشمسية وغيرها، والشكل الثاني فهو **الحصول على رخصة من الغير**، لقد حصلت بعض العلامات التجارية على رخصة من شركات أخرى تمنحها حق استخدام اسمها على بعض المنتجات مثل حصول *P&G* على رخصة من شركة *Gucci* لتصنيع العطور.

9-1-5-6 علامات تجارية متعددة (*Multibrands*)**:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى تقديم علامات تجارية مختلفة في

صنف منتج واحد. على سبيل المثال يوضح الشكل رقم (5/9) طرح شركة *VW* العديد من العلامات التجارية في صنف السيارات.

الشكل رقم (5/9): استراتيجية تعدد العلامات التجارية لشركة *VW*



Source:* www.vw.com *(2020)

9-1-5-7 العلامات التجارية الجديدة: تلجأ المنظمات إلى استراتيجية علامات تجارية جديدة عندما تعتقد بأن اسمها الحالي لا يلائم صنف المنتج الجديد الذي تنوي الدخول إليه. يوضح ذلك لجوء شركة *Alphabet* المالكة لـ *Google* إلى هذه الاستراتيجية من خلال طرح علامات تجارية متعددة وجديدة.

6-1-9 استراتيجيات تقييم المنتجات والعلامات التجارية وإلغائها:

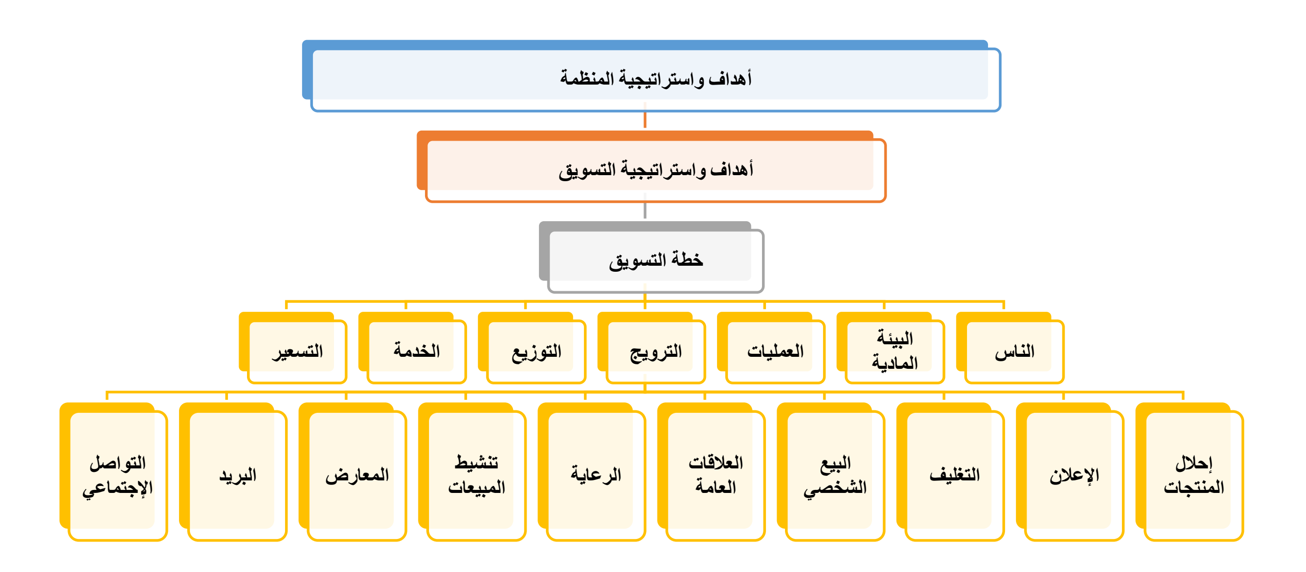
قد تواجه المنظمة حالاتٍ معينة يكون من الصعب عليها الحفاظ على العلامة التجارية/المنتج وخصوصاً في الحالات التي يكون معدل نمو السوق منخفضاً والحصة السوقية للعلامة التجارية منخفضة أيضاً، يمكن للشركة استخدام مصفوفة بوسطن الاستشارية (*Boston Consulting Group Matrix*) لتقييم وحدات أعمالها سواء كانت منتجات أو علامات تجارية نوقشت في فصل سابق.

2-9 القضايا الاستراتيجية في الاتصالات التسويقية المتكاملة:

عند اختيار العناصر المراد تضمينها في برنامج الاتصالات التسويقية، من المهم اتخاذ منظور شامل لا ينسق فقط جميع العناصر الترويجية ولكن أيضًا برنامج الاتصالات مع بقية برنامج التسويق (المنتج والسعر والتوزيع للسلع بالإضافة إلى العمليات والأدلة المادية والناس بالنسبة للخدمات). يتيح اتباع هذا النهج للشركة توصيل رسالة متسقة لاستهداف العملاء من كل زاوية ممكنة، وبالتالي زيادة التأثير الكلي عليهم.

بالنسبة للعديد من المؤسسات، تمثل الاتصالات التسويقية الوجه الأكثر وضوحًا للمؤسسة. وبالتالي فإن مسألة كيفية إدارة برنامج الاتصالات هي جزء أساسي من مهمة التسويق الاستراتيجي. عند تحديد أفضل السبل للقيام بذلك، يحتاج المخطط إلى التعامل مع مجموعة متنوعة من القضايا، بما في ذلك مسألة كيفية دمج برنامج الاتصالات مع العناصر الأخرى للمزيج التسويقي من أجل تحقيق أكبر قدر من التناغم والتهاون، يوضح الشكل (6/9) العلاقة الموجودة بين مزيج الاتصالات أو العروض الترويجية والعناصر الأخرى لمزيج التسويق.

الشكل (6/9) العلاقة الموجودة بين مزيج الاتصالات أو العروض الترويجية والعناصر الأخرى لمزيج التسويق.



9-2-1 القضايا الاستراتيجية في برنامج الاتصالات: لا يركز التسويق الاستراتيجي بالتفصيل على العناصر الفردية لمزيج الاتصالات، ولكن بدلاً من ذلك يسلط الضوء على أنواع القضايا التي يحتاج استراتيجي التسويق إلى الانتباه إليها عند تطوير المبادئ التوجيهية لبرنامج الاتصالات. عند القيام بذلك، يحتاج مخطط التسويق إلى مراعاة ثمانية مجالات:

طبيعة وتفاصيل الجمهور المستهدف: بدون هذا الفهم، فإن أي شيء يتبع ذلك سوف يفتقر إلى التركيز. لذلك يحتاج المخطط إلى التفكير في كيفية تقسيم السوق إلى شرائح (راجع الفصل 8) ثم كيف يجب تكييف الرسائل لتناسب احتياجات كل مجموعة.

هدف (أهداف) الاتصالات قصيرة وطويلة الأجل: بعد تحديد الجمهور المستهدف، يحتاج المخطط بعد ذلك إلى التركيز على نماذج المسماة التسلسل الهرمي للاستجابة (*Response hierarchy models*)، تستند النماذج الأربعة إلى فكرة عملية "تعلم – مشاعر – سلوك"، حيث يكتشف المشتري شيئًا ما بشكل عام حول المنتج، ثم ينتقل إلى فهم أكثر تفصيلاً، وبعد ذلك –

وبعد ذلك فقط – يتخذ إجراءً في شكل تجربة المنتج وربما أن يصبح مستخدمًا عاديًا. يتمثل دور مزيج التسويق والاتصالات في نقل المشترين المحتملين من خلال هذه العملية. في الوقت نفسه هناك العديد من العناصر التي لها تأثير في إبطاء أو عكس هذه العملية مثل الإجراءات التنافسية، والذاكرة، والتجارب السابقة السيئة مع المنتج أو العلامة التجارية وغيرها. ومع ذلك، يجب إدراك أن هذا التسلسل ليس بالضرورة هو التسلسل الذي سيتم اتباعه دائمًا. في حالة المنتجات في القطاعات التي يوجد فيها القليل من التمايز الحقيقي أو الواضح والتي يكون للمشتري فيها القليل من الارتباط الحقيقي (*Involvement*) قد يكون التسلسل هو "تعلم–سلوك–مشاعر". في هذه الظروف يشتري المشتري المنتج وفقط بعد استخدامه يطور فهمًا أكثر تفصيلاً له وربما درجة من الولاء للعلامة التجارية. ومن الأمثلة على ذلك لفائف المطبخ ورقائق الألمنيوم للطبخ.

الرسائل التي سيتم استخدامها. بعد تطوير فهم لنوع الاستجابة التي تحتاج حملة الاتصالات إلى تحقيقها، يمكن للمخطط بعد ذلك البدء في التركيز على تصميم الرسالة، وهي مهمة تتضمن اتخاذ قرار بشأن أربع قضايا: ماذا ستقول (المحتوى)، كيف ستقولها منطقيًا، كيف ستقولها عاطفياً أو رمزياً، من يجب أن يقول ذلك (المصدر). عند اتخاذ قرار بشأن أول هذه الخيارات–ما سيقوله؟ –يواجه المخطط عددًا من الخيارات، بما في ذلك ما إذا كان يجب استخدام إقناع عقلاني للغاية (من خلال شراء هذا المنتج، ستكسب هذه الميزة المميزة والملموسة) أو جاذبية عاطفية.

قنوات الاتصال التي ستنقل الرسالة: يحتاج المُخطط إلى تحديد القنوات التي يمكن من خلالها إجراء الاتصال والتواصل بأكثر الطرق فعالية. تنقسم هذه القنوات إلى فئتين: قنوات التأثير الشخصي وقنوات التأثير غير الشخصية. يمكن تقسيم قنوات التأثير الشخصي إلى: قنوات تتكون أساسًا من فريق المبيعات وغيرهم ممن توظفهم الشركة، وقنوات الخبراء التي تتكون من أولئك الذين يُنظر إلى آرائهم على أنها مستقلة ومحترمة (مثل المستشارين المستقلين مثل مجموعات المستهلكين

ومعاهد البحث والهيئات الأخرى)، والقنوات الاجتماعية المكونة من الجيران والأصدقاء وشركاء الأعمال والمجموعات المرجعية. بينما تشمل قنوات التأثير غير الشخصي وسائل الإعلام والتي لها ميزة لا تتمتع بها بشكل عام قنوات التأثير الشخصي، وهي الوصول إلى أعداد كبيرة من الناس.

الميزانية. على الرغم من وجود العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تحديد ميزانية الاتصالات، إلا أن أكثرها شيوعًا هو طريقة المبلغ التي تستطيع المنظمة تحمله، وتقليد المنافسين، والنسبة المئوية من المبيعات، وتقنية الهدف والمهمة، وقد تمت مناقشة جميع هذه الطرق بالتفصيل في مجموعة متنوعة من الكتب الأخرى.

مزيج أدوات الاتصال التي سيتم استخدامها وكيفية دمج عناصر مزيج الترويج وكيف، بدورها، يجب دمج مزيج العروض الترويجية مع المزيج التسويقي. عند تحديد الأدوات الترويجية التي يجب استخدامها، يحتاج مخطط التسويق إلى مراعاة ثمانية عناصر:

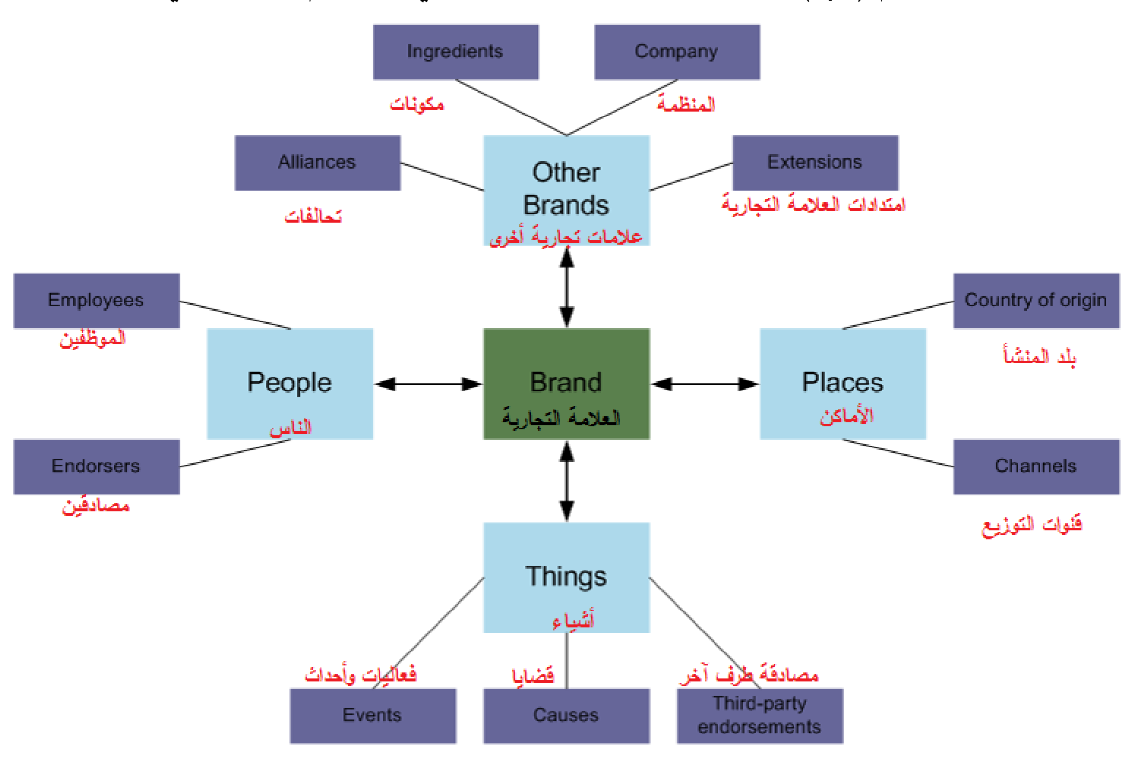
- درجة التحكم المطلوبة من حيث كيفية تسليم الرسالة.
- الموارد المالية المتاحة.
- مصداقية كل من الأدوات في نظر المشتري.
- حجم الأسواق المستهدفة وانتشارها الجغرافي.
- طبيعة المنتج والسوق فيما إذا كان منتجًا صناعيًا أو منتجًا استهلاكيًا.
- استخدام استراتيجية الدفع أو السحب.
- المرحلة التي وصل إليها المنتج في دورة حياته.

- مرحلة استعداد المشتري.

يعد الإعلان والعلاقات العامة عمومًا أكثر الأدوات فعالية لرفع مستويات وعي المشتري في المراحل المبكرة وهي أكثر فعالية من حيث التكلفة من البيع الشخصي أو ترويج المبيعات. ومع ذلك، مع زيادة مستويات الوعي والجاهزية، يلعب البيع الشخصي دورًا مباشرًا وقيمة أكثر. كما يتم تحقيق إتمام عملية البيع بشكل أكثر فعالية من خلال البيع الشخصي وترويج المبيعات.

9-2-2 تعزيز الوعي (*Awareness*) والارتباطات الذهنية (*Associations*) للعلامة التجارية: يمكن للمنظمات بناء الوعي بها وخلق ارتباطات ذهنية باستخدام طرق **رئيسية** مثل **برنامجها التسويقي** و**ثانوية** مثل ربطها **بالأماكن، والأشخاص والأشياء والعلامات التجارية الأخرى** كما يوضح الشكل رقم (7/9).

الشكل رقم (7/9): بناء ارتباطات ذهنية للعلامة التجارية باستخدام مصادر ثانوية



يبين الشكل رقم (8/9) أهم أنواع الارتباطات الذهنية التي يمكن للمنظمة أن تخلقها وتعززها. فيما يلي أهم أنواع الارتباطات الذهنية التي يمكن خلقها للعلامة التجارية:

- **الارتباطات الذهنية المتصلة بخصائص المنتج:** منها ما يرتبط مباشر بأداء المُنتَج مثل المكونات الضرورية للمنتج حتى يؤدي وظيفته المطلوبة وتتباين وفقاً لصنفه، ومنها لا يتصل بأداء المنتج مثل الجوانب الخارجية للمنتج والتي ترتبط بشرائه أو استهلاكه مثل الغلاف والعبوة والمعلومات عن السعر.
- **الارتباطات الذهنية المتصلة بمنافع العلامة التجارية:** والتي قد تكون وظيفية تتصل بشكلٍ مباشر بالوظائف التي يؤديها المُنتج للمستهلك مثل ارتباط سيارة *Volvo* ذهنياً بمنفعة الأمان والمتانة، وقد تكون عاطفية مثل المشاعر الإيجابية من

جراء شراء أو استعمال علامة تجارية كالشعور بالإثارة داخل سيارة*BMW*، أو رمزية مثل تعبير ساعات *Rolex* وسيارات *Rolls Royce* عمن يقتنيها.

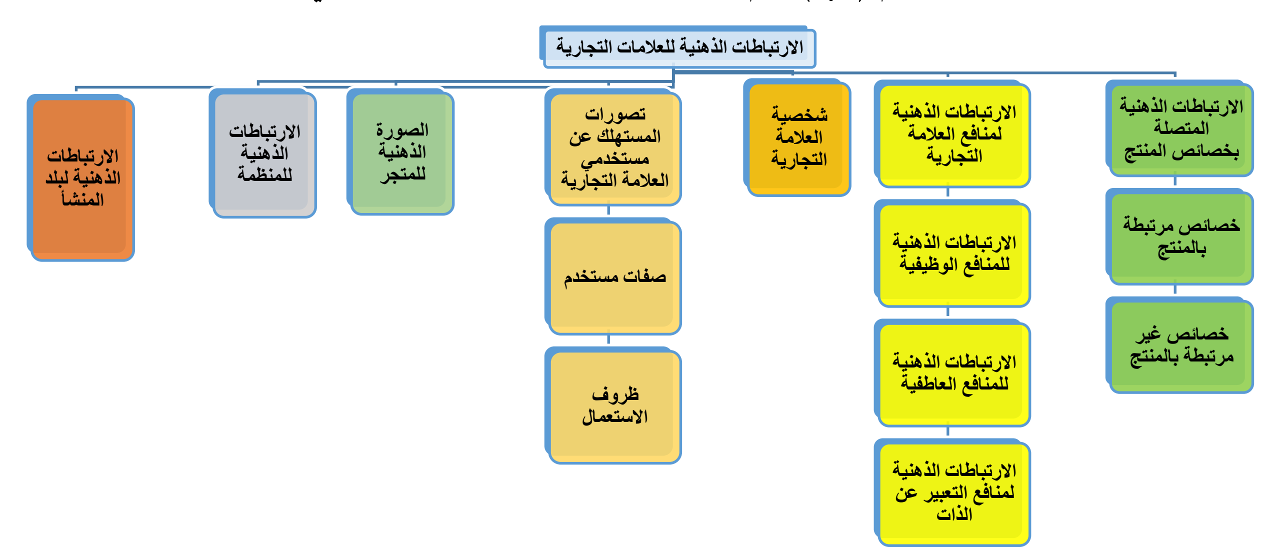
- **شخصية العلامة التجارية:** وهي مجموعة الصفات الإنسانية المرتبطة بالعلامة التجارية.
- **تصورات المستهلك عن مستخدمي العلامة التجارية واستخداماتها:** يمكن أن تتشكل من خلال التجربة المباشرة والاتصال بالمنتج، العلامة التجارية، السوق، ظرف الاستخدام، أو بشكل غير مباشر من خلال الإعلان عن العلامة التجارية أو مصدر آخر للمعلومات مثل الاتصالات الشفوية.
- **الصورة الذهنية للمتجر:** بشكلٍ مشابه للعلامات التجارية، للمتاجر صور ذهنية أيضاً، متجر مثل *Harrods* لديه صورة ذهنية مختلفة جداً عن تلك الخاصة بـ*Walmart*.
- **الارتباطات الذهنية للمنظمة:** من مسؤولية اجتماعية وابتكار وموارد بشرية
- **الارتباطات الذهنية لبلد المنشأ:** بعض الدول لها صورة ذهنية جيدة في ذهن المستهلك مثل اليابان والإلكترونيات، ودول صورتها الذهنية سيئة مثل ارتباط الصين بالمنتجات المقلدة ومنخفضة الجودة.

يجب على المخطط التسويقي أن يركز فيما يتصل بالارتباطات الذهنية على الجوانب الاستراتيجية التالية:

- **تميّز الارتباطات الذهنية:** والتي تشير إلى ضرورة تطوير وتعزيز ارتباطات ذهنية فريدة ليست موجودة لدى المنافسين.
- **الانسجام بين الارتباطات الذهنية للعلامة التجارية:** هو مدى مشاركة محتوى ومعنى ارتباط ذهني للعلامة التجارية مع ارتباط آخر لها. يؤثر انسجام ارتباطات العلامات التجارية على مدى سهولة استدعاء ارتباط ذهني قائم من الذاكرة، ومدى سهولة ربط الارتباطات الإضافية بالعقدة الذهنية للعلامة التجارية في الذاكرة.

- **إيجابية الارتباطات الذهنية:** ينعكس نجاح برنامج التسويق في إنشاء ارتباطات مواتية للعلامة التجارية – أي يعتقد المستهلكون أن العلامة التجارية لها سمات وفوائد تلبي احتياجاتهم وتريدهم بحيث يتم تشكيل موقف إيجابي شامل للعلامة التجارية.
- **التعزيز الاستراتيجي:** تعزيز ارتباط المعلومات الاستراتيجية للعلامة التجارية ذهنياً بالعلامة التجارية.

الشكل رقم (8/9): أهم أصناف الارتباطات الذهنية للعلامة التجارية



خاتمة الفصل التاسع:

ناقش الفصل التاسع القضايا الاستراتيجية في المنتجات فتناول تطوير المنتجات الجديدة والقضايا الاستراتيجية الخاصة بالعلامة التجارية بدءا بقيمة العلامة التجارية موضحاً أهميتها ومكوناتها ونتائج امتلاك المنظمة علامات تجارية قيّمة، كما ناقش مزيج المنتجات/محفظة الأعمال وصولا إلى استراتيجيات تطوير وتعزيز محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية بالإضافة إلى استراتيجيات تقييم المنتجات والعلامات التجارية وإلغائها. ثم ناقش الفصل القضايا الاستراتيجية في الاتصالات

التسويقية المتكاملة، مستعرضاً القضايا الاستراتيجية في برنامج الاتصالات وتعزيز الوعي والارتباطات الذهنية للعلامة التجارية.

المراجع المستخدمة في الفصل التاسع

1. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
4. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
5. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
6. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*
7. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
8. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited. 4.*
9. *Piercy, N., (1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann*
10. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*
11. *Porter, M.E., (1980) Competitive Strategy, p. 4, Free Press*
12. *Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.*
13. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل التاسع:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	يعد تطوير المنتجات الجديدة من القرارات الاستراتيجية	✓	
2	يتعلق تطوير خطوط المنتجات قرارا استراتيجيا	✓	
3	يجب تطوير محفظة أعمال المنظمة بإضافة وحدات جديدة بناء على إمكانيات المنظمة الداخلية		✓
4	تتضمن قيمة العلامة التجارية على عناصر مثل الاتصالات التسويقية		✓
5	تعزز الاتصالات التسويقية من الارتباطات الذهنية للعلامة التجارية	✓	
6	تعزز قيمة العلامة التجارية من ولاء الزبون	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

29- أي من التالي لا ينتمي إلى عناصر قيمة العلامة التجارية؟

CC. الولاء

DD. الوعي

EE. الارتباطات الذهنية

FF.<u>ولا إجابة مما سبق</u>

30- تمثل السمات البشرية المرتبطة بالعلامة التجارية....

CC. <u>شخصية العلامة التجارية</u>

DD. منافع العلامة التجارية

EE. التصورات عن المستخدم

*FF.*ولا إجابة مما سبق

31- ....هو مدى مشاركة ارتباط ذهني للعلامة التجارية المحتوى والمعنى مع ارتباط آخر لها.

CC. <u>الانسجام</u>

DD. الفرادة

EE. الإيجابية

FF. التعزيز

32- **أي من التالي لا ينتمي إلى قرارات المنتج الاستراتيجية؟:**

CC. عرض خط المنتج

DD. طول خط المنتجات

EE. عمق خط المنتجات

FF. <u>ولا إجابة مما سبق</u>

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

<u>تطوير المنتجات الجديدة</u>

اشرح أشكال تطوير المنتجات الجديدة.

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 9-1-1]

<u>استراتيجيات تطوير وتعزيز محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية</u>

ناقش استراتيجيات تطوير وتعزيز محفظة أعمال المنظمة والعلامة التجارية

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 9-1-5]

<u>القضايا الاستراتيجية في برنامج الاتصالات</u>

اشرح القضايا الاستراتيجية في برنامج الاتصالات

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 9-2-1]

الفصل العاشر: القرارات الاستراتيجية للتسعير والتوزيع

عنوان الموضوع: القرارات الاستراتيجية للتسعير والتوزيع *(Pricing and Distributions Strategic Decisions)*

الكلمات المفتاحية:

المنظمات التابعة لأسعار القائد (*Price-takers*) المنظمات التي تحدد الأسعار (*Price–makers*) المنافسة الكاملة (*Perfect competition*) المنافسة الاحتكارية (*Monopolistic Competition*) احتكار القلة (*Oligopoly*) الاحتكار (*Monopoly*) مرونة الطلب السعرية (*Price elasticity*) أنظمة نقاط البيع (*Point–of–Sale systems*) موفرو الخدمات اللوجستية (*Third–party logistics providers*) التجزئة دون متجر (*Non–store retailing*) الكتالوج والتسويق المباشر (*Catalog and Direct Marketing*) البيع المباشر (*Direct Selling*) شبكات التسوق المنزلي (*Home Shopping Networks*) آلات البيع (*Vending machines*) إعلانات الاستجابة المباشرة (*Direct Response Advertising*) البيع بكافة الطرق (*Omnichannels*) الترددات الراديوية المعرّفة (*Radio Frequency Identification*)

ملخص الفصل:

يشرح الفصل العاشر القضايا الاستراتيجية في كل من التسعير والتوزيع، يبدأ بتوضيح أهمية التسعير ويستعرض الأخطاء الشائعة في التسعير وطرق تحديد الأسعار، كما يناقش هذا الفصل أبعاد الملف التعريفي لأسعار السوق ويشرح الأهداف المحتملة للتسعير، ويبين أشكال المنافسة وهيكل الصناعة. في القسم الثاني من الفصل العاشر يتعرف الطالب على القرارات الرئيسية في إدارة القناة والاتجاهات المستقبلية في قنوات التوزيع.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يقارن الطالب بين القضايا الاستراتيجية في التسعير والتوزيع.
- يجادل الطالب في القضايا الاستراتيجية المتصلة بالتسعير.
- يشرح الطالب أهداف التسعير.

- يقارن الطالب بين الأهداف المحتملة للتسعير.
- يناقش الطالب الأخطاء الشائعة في التسعير.
- يقارن الطالب بين أشكال المنافسة.
- يشرح الطالب القضايا الاستراتيجية في التوزيع.
- يبين الطالب الاتجاهات المستقبلية للتوزيع.

مخطط الفصل:

- 10–1 القضايا الاستراتيجية للتسعير (*Strategic issues of pricing*)
- 10–1–1 أهمية التسعير (*The importance of pricing*)
- 10–1–2 الأخطاء الشائعة في التسعير (*Pricing popular mistakes*)
- 10–1–3 طرق تحديد الأسعار (*Pricing methods*)
- 10–1–4 أبعاد الملف التعريفي لأسعار السوق (*Dimensions of market price profile*)
- 10–1–5 تحديد أهداف التسعير (*Identifying price objectives*)
- 10–1–6 المنافسة وهيكل الصناعة (*Competition and industry structure*)
- 10–1–7 مرونة الطلب السعرية (*Price elasticity*)
- 10–2 التوزيع (*Distribution*)
- 10–2–1 القرارات الرئيسية في إدارة القناة (*Major decisions in channel management*)
- 10–2–2 الاتجاهات المستقبلية في قنوات التوزيع (*Future trends in distribution channels*)

10-1 القضايا الاستراتيجية للتسعير

10-1-1 أهمية التسعير: هو عنصر رئيسي آخر للمزيج التسويقي والأكثر مرونة فيه، وفي كثير من الحالات أحد أهم العناصر، ويشكل جنبًا إلى جنب مع المنتج مكونًا رئيسيًا لاستراتيجية التسويق للمؤسسة. ومع ذلك من المسلم به عمومًا أن قرارات التسعير هي من بين الأصعب التي ربما يتعين على مديري التسويق اتخاذها. هناك عدة أسباب لذلك، أهمها طبيعة وتعقيد التفاعل الموجود عادة بين ثلاث مجموعات–**المستهلكون** و**المنافسون** و**شبكة التوزيع** –والحاجة الموجودة لأخذ هذا التفاعل في الاعتبار عند تحديد أو تغيير السعر. هناك تعقيد إضافي يتمثل في أن قرارات التسعير غالبًا ما يتعين اتخاذها بسرعة وبدون اختبار، ولكن دائمًا ما يكون لها تأثير مباشر على الربح. لهذا السبب يعمل العديد من مديري التسويق على تقليل الأهمية النسبية للسعر من خلال التركيز على سبيل المثال بشكل أكبر على القيم المميزة للمنتج وعلى صورته. في حالات أخرى يُتخذ قرار التسعير من قِبل استراتيجي التسويق من خلال مجموعة من العوامل المتعلقة بالسوق. من أبرز هذه العوامل وجود منافس كبير يحدد الأسعار للصناعة ككل، وتلتزم جميع المنظمات الأخرى باتباعها. لا تدور المشكلة التي يواجهها الخبير الاستراتيجي في ذلك الوقت حول مسألة السعر الذي يجب تحديده، بل تدور حول كيفية ضمان احتواء التكاليف بطريقة تجعل من الممكن تحقيق الأرباح. يعتبر السعر بلا شك متغيرًا استراتيجيًا مهمًا وفي العديد من الأسواق لا يزال هو المحدد الرئيسي لاختيار المستهلك على الرغم من النمو في أهمية العوامل غير السعرية. إنه العنصر الوحيد للمزيج الذي يولد الإيرادات، بينما تستهلك الوظائف الأخرى في المنظمة مواردها. لذلك إن تحديد الأسعار والتعامل بفعالية مع المنافسة السعرية هي واحدة من أكبر المشاكل يواجهها مديرو التسويق.

10-1-2 الأخطاء الشائعة في التسعير

- غالبًا ما تكون قرارات التسعير منحازة بشدة نحو هياكل التكلفة وتفشل في مراعاة أنماط الاستجابة المحتملة للمنافسين أو العملاء
- غالبًا ما تُحدد الأسعار بشكل مستقل عن عناصر المزيج الأخرى ودون مراعاة واضحة بما فيه الكفاية.
- لا يؤخذ في الاعتبار سوى القليل جدًا من الفرص للاستفادة من التميّز.
- لا تختلف الأسعار في كثير من الأحيان بشكل كبير بين مختلف قطاعات السوق.
- تعكس الأسعار غالبًا وضعية دفاعية وليست هجومية.

تشير هذه النقاط مجتمعة إلى أن قرارات التسعير تنطوي على مخاطر تحديدها إلى حد كبير نتيجة إما لعوامل تعتمد على الفترات السابقة، أو ملائمته لأهداف قصيرة الأجل بدلاً من التفكير الاستراتيجي. يزداد احتمال حدوث هذا الخطر من خلال الطريقة العشوائية التي يتم بها تخصيص تركيز المسؤولية عن التسعير. في العديد من الشركات الصغيرة غالبًا ما تتخذ قرارات التسعير من قبل الإدارة العليا بدلاً من موظفي المبيعات والتسويق، ولكن في المؤسسات الكبيرة غالبًا ما يتم نقلها إلى مستويات أسفل.

10-1-3 طرق تحديد الأسعار

في بعض الصناعات ليس أمام المؤسسات سوى القليل من الخيارات بخلاف اتباع الأسعار التي يحددها قائد السوق، مما يؤدي إلى فرضية أن هناك نوعين من الشركات:

- **المنظمات التابعة لأسعار القائد** (*Price-takers*): بحكم حجمهم وموقعهم في السوق أو عدم تمايز منتجاتهم أو ثقافتهم التنظيمية السلبية، إما غير قادرين أو غير راغبين في تبني موقف تسعير استباقي، لذلك يتبعون السعر الذي وضعته واحدة أو أكثر من المنظمات الأكبر والأكثر قوة داخل الصناعة.
- **المنظمات التي تحدد الأسعار** (*Price-makers*): يستطيعون نتيجة لحجمهم وقوتهم داخل السوق تحديد مستويات وأنماط الأسعار التي يتبعها الآخرون. على سبيل المثال يُعتبر كل من *Adidas* و*Nike* قائدا لسوق المنتجات الرياضية.

10-1-4 أبعاد الملف التعريفي لأسعار السوق:

عند تحديد الأسعار يجب على المدراء جمع المعلومات التالية

10-1-4-1 المنافسة: يجب على المخطط الاستراتيجي الإجابة في هذا الخصوص عن الأسئلة التالية بالإضافة إلى العديد من الجوانب المتعلقة بهذا الجانب:

- من هم منافسونا المباشرون وغير المباشرون؟
- ما هي استراتيجيات التسعير التي يتبعها كل منهما؟
- هل المنافسة السعرية عنصر مهم في مزيجهم التسويقي؟
- كيف يحتمل أن يتصرفوا عند مواجهة المنافسة السعرية؟
- ما هي الموارد المالية المتوفرة لديهم للتعامل مع حرب الأسعار؟
- هل أسعار المنافسين مرتبطة بقطاعات معينة من السوق؟

10-1-4-2 القانونية: يجب على المخطط الاستراتيجي الإجابة في هذا الخصوص عن الأسئلة التالية بالإضافة إلى العديد من الجوانب المتعلقة بهذا الجانب:

- هل توجد قيود على قرارات التسعير وإعادة التسعير؟
- هل توجد قيود قانونية على الهوامش الربحية داخل شبكة التوزيع؟
- هل هناك حرية لتقديم العروض السعرية؟
- هل يجب طباعة الأسعار على المنتج و/أو العبوة؟

10-1-4-3 العملاء: يجب على المخطط الاستراتيجي الإجابة في هذا الخصوص عن الأسئلة التالية بالإضافة إلى العديد من الجوانب المتعلقة بهذا الجانب:

- كيف يدرك المستهلكون هذه الأنواع من المنتجات؟
- ما مدى أهمية بلد منشأ المنتج؟
- كيف يتم تصور منظمتنا؟
- هل توجد أي عوامل اجتماعية أو ثقافية قد تؤثر على الأسعار التي يرغب المستهلكون في دفعها؟

10-1-4-4 التوزيع: يجب على المخطط الاستراتيجي الإجابة في هذا الخصوص عن الأسئلة التالية بالإضافة إلى العديد من الجوانب المتعلقة بهذا الجانب:

- ما هي انعكاسات أنماط التوزيع على التكاليف والأسعار النهائية؟
- ما الهوامش الربحية الموجودة عادة في جميع أنحاء القناة؟

- كيف يُرجح تلقي عروض الأسعار الترويجية والعروض الخاصة؟

10-1-4-5 عوامل أخرى: يجب على المخطط الاستراتيجي الإجابة في هذا الخصوص عن الأسئلة التالية بالإضافة إلى العديد من الجوانب:

- هل هناك أي جهات يمكن التشاور معها قبل تحديد الأسعار؟
- هل هناك مجموعة مستهلكين (مثل جمعية المستهلكين، أو موقع *Adbusters*) تنشر تحليلات مقارنة للمنتجات التي قد تؤثر على تصورات المستهلكين للأسعار؟
- هل ستتأثر استراتيجيتنا السعرية بالسلوكيات السابقة للآخرين في السوق؟
- كيف يحتمل أن يستجيب السوق ككل لتغيرات الأسعار؟

10-1-5 تحديد أهداف التسعير (*Identifying price objectives*)

بعد تطوير الإطار الذي يتم من خلاله اتخاذ قرارات التسعير، يحتاج استراتيجي التسويق بعد ذلك إلى تحديد أهداف التسعير. على الرغم من أن طبيعة الأهداف وآثارها على السعر النهائي قد تختلف اختلافًا كبيرًا، فإن العشرة الأكثر شيوعًا هي:

- **البقاء:** هو الهدف الأساسي للتسعير عندما تواجه المنظمة ظروفا صعبة للغاية. وبالتالي تُخفض الأسعار إلى مستويات أقل من التكلفة لمجرد الحفاظ على مستوى كافٍ من التدفق النقدي لرأس المال العامل.

- **العائد على الاستثمار:** تُحدد الأسعار جزئيًا لتلبية احتياجات المستهلكين ولكن الأهم من ذلك هو تحقيق مستوى محدد من العائد على رأس المال المستثمر.
- **استقرار السوق:** تحدد الشركة أسعارها بطريقة تقلل من احتمال انتقام قائد السوق، بالتالي يُحافظ على الوضع الراهن وضمان استقرار السوق.
- **الدفاع وتحسين الوضع السوق:** يستخدم استراتيجي التسويق السعر جزئيًا كوسيلة للدفاع عن مركزه الحالي، وجزئيًا أبضاً كأساس لزيادة حصته تدريجياً في تلك الأجزاء من السوق تُعد شركة *Toys 'R' Us* مجرد مثال واحد على شركة استخدمت السعر بهذه الطريقة بنجاح كبير.
- **مواجهة المنافسين:** قد تقرر الشركة أن تأخذ زمام المبادرة في التسعير من الآخرين بعد أن تكتسب خبرة كافية وتؤسس سمعة ثابتة.
- **لعكس تميّز المنتج:** بالنسبة لشركة ذات نطاق واسع من المنتجات، قد تكون الاختلافات بين المنتجات أكثر وضوحًا عن طريق تغيرات الأسعار المتعلقة بكل قطاع من قطاعات السوق. ولا ترتبط الفروق في السعر بالضرورة بتكاليف المنتج وإنما لخلق تصورات مختلفة لقيمة منتجاتهم، وبشكل غير مباشر لزيادة الأرباح. ومن بين أولئك الذين يفعلون ذلك بدرجة عالية من النجاح والمهارة، مصنعي السيارات.



- **قشط السوق:** يدخل المسوق السوق بسعر مرتفع ويخفضه تدريجياً فقط لأنه يبحث عن عدد أكبر من قطاعات السوق.
- **التغلغل في السوق:** قد تتبنى الشركة نهجًا أكثر عدوانية يتم فيه تحديد الأسعار عند مستوى منخفض بشكل متعمد لضمان مستوى عالٍ من المبيعات ولإبقاء المنافسين خارج السوق. تتبع *Under Armor* للمعدات والملابس الرياضية هذه الاستراتيجية في السوق الأميركية مما مكنها من التفوق على *Adidas*.
- **استرداد نقدي مبكر:** في مواجهة مشاكل السيولة أو الاعتقاد بأن عمر المنتج أو السوق من المحتمل أن يكون قصيرًا، قد تختار الشركة سياسة مصممة لتوليد تدفق نقدي مرتفع وتؤدي إلى استرداد نقدي مبكرًا.
- **ثني الآخرين عن دخول السوق:** يتم ذلك عن طريق تحديد سعر منخفض بشكل متعمد بحيث تكون العوائد منخفضة، مع إرسال إشارات في نفس الوقت حول الاستعداد للدخول في حرب أسعار مع أي مشاركين جدد.

10-1-6 المنافسة وهيكل الصناعة:

تواجه الشركات التي تستخدم أهداف تسعير تنافسية صراعًا مستمرًا لمراقبة تغيرات أسعار المنافسين والاستجابة لها. هذا النضال هو أسلوب حياة في صناعة السفر والسياحة. ومع ذلك، لا يتعين على الشركة دائمًا مطابقة أسعار المنافسين

للمنافسة بفعالية. يؤثر هيكل السوق التنافسي للصناعة التي تعمل فيها الشركة على مرونتها في رفع الأسعار أو خفضها. يؤثر هيكل الصناعة أيضًا على كيفية استجابة المنافسين للتغيرات في الأسعار. هناك أربعة هياكل أساسية للسوق التنافسي:

- **المنافسة الكاملة** (*Perfect competition*): سوق يحتوي على عدد غير محدود من البائعين والمشترين الذين يتبادلون المنتجات المتجانسة. دخول السوق سهل ولا يمكن لأي مشارك أن يؤثر على السعر أو العرض بشكل كبير.
- **المنافسة الاحتكارية** (*Monopolistic Competition*): سوق يحتوي على العديد من البائعين والمشترين الذين يتبادلون المنتجات غير المتجانسة نسبيًا. تتضمن استراتيجية التسويق تميّز المنتجات و/أو التسويق لقطاعات صغيرة (*Niche marketing*) للتغلب على التهديدات التي يفرضها التوفر الواسع للمنتجات البديلة. إن الطبيعة غير المتجانسة للمنتجات تمنح الشركات بعض السيطرة على الأسعار. تقع معظم الأسواق في هذه الفئة.
- **احتكار القلة** (*Oligopoly*): سوق يحتوي على عدد قليل نسبيًا من البائعين الذين يتحكمون في توريد جزء مهيمن من منتج الصناعة. ومع ذلك، لا يوجد بائع واحد يتحكم في السوق. تؤثر أسعار إحدى الشركات على مبيعات الشركات المنافسة، وعادة ما تتطابق جميع الشركات مع تغيرات أسعار المنافسين. غالبًا ما تلجأ هذه الشركات إلى الاستراتيجيات غير السعرية للتمييز بين عروض منتجاتها. تشمل أمثلة احتكارات القلة الأمريكية صناعات السيارات والتبغ والنفط والصلب والفضاء وتسجيل الموسيقى.
- **الاحتكار** (*Monopoly*): سوق يهيمن عليه بائع واحد يبيع منتجًا بدون بدائل قريبة. البائع الوحيد هو المصدر الوحيد للتوريد. تتمتع بأكبر قدر من المرونة في التسعير، ما لم يتم تنظيمها من قبل الحكومات.

10-1-7 مرونة الطلب السعرية (*Price elasticity*):

يرتبط التسعير بشكل معقد مع قضايا مثل الطلب والمنافسة وتوقعات العملاء. تجتمع كل هذه القضايا في مفهوم مرونة الطلب السعرية، والتي ربما تكون أهم اعتبار شامل في تحديد الأسعار الفعلية. تشير مرونة السعر المحددة ببساطة إلى استجابة العملاء أو حساسيتهم للتغيرات في السعر. تُستخدم الصيغة التالية لحساب مرونة السعر:

مرونة الطلب السعرية = النسبة المئوية للتغير في الطلب/النسبة المئوية للتغير في السعر. وفيما يلي مجموعة من العوامل التي تؤثر على مرونة الطلب السعرية

10-1-7-1 توافر بدائل المنتج: عندما يتمكن العملاء من الاختيار من بين عدد من بدائل المنتجات المختلفة، سيكونون أكثر حساسية لاختلافات الأسعار. يحدث هذا الموقف في كثير من الأحيان بين المنتجات ذات العلامات التجارية وفي الأسواق التي أصبحت فيها عروض المنتجات متماثلة. على سبيل المثال، عندما بدأت شركة *AirTran* في الطيران من أتلانتا في التسعينيات، رأى المسافرون أن شركة الطيران تلك بديلاً مقبولاً لشركة دلتا وشركات الطيران الأخرى الموجودة.

10-1-7-2 ارتفاع إجمالي الإنفاق: كلما ارتفع إجمالي تكلفة المنتج ازدادت مرونة الطلب عليه. على سبيل المثال، لن يكون لزيادة سعر عبوة *Lipton Ice Tea* بنسبة 20 في المائة تأثير كبير على الطلب (من 1 $ إلى 1.2 $). ولكن إذا زاد سعر سيارة *Hyundai* التي تبلغ 20 ألف دولار بنسبة 20 في المائة (24000 دولار)، سيبحث بعض العملاء عن سيارة مختلفة أو يلغون الشراء.

10-1-7-3 اختلافات ملحوظة: تحدث اختلافات ملحوظة في الأسعار أحيانًا عند حدود تسعير محددة. باستخدام مثال البنزين، قد لا يكون للانتقال من سعر 450 ل.س/لتر إلى 470 ل.س/لتر تأثير على العملاء، لكن القفزة إلى 500 ل.س

ستغير إطار عملهم العقلي تمامًا.

10-1-7-4 مقارنات سهلة للأسعار: يصبح العملاء أكثر حساسية للسعر إذا كان بإمكانهم مقارنة الأسعار بسهولة بين المنتجات المنافسة. في صناعات مثل البيع بالتجزئة ومحلات السوبر ماركت والسفر والألعاب والكتب، أصبح السعر هو اعتبار الشراء السائد لأن العملاء يمكنهم بسهولة مقارنة الأسعار. أصبحت مقارنة الأسعار أيضًا محركًا مهيمنًا وراء نجاح بائعي التجزئة عبر الإنترنت مثل *Amazon*.

10-1-7-5 نقص البدائل: عندما يكون لدى العملاء خيارات قليلة من حيث بدائل المنتج، سيكونون أقل حساسية للسعر. مثل التحف الفريدة من نوعها، والمقتنيات أو التذكارات، والأحداث الرياضية الفريدة، كلما كان المنتج فريدًا أو متخصصًا، زاد عدد العملاء الذين سيدفعون مقابله. على سبيل المثال، غالبًا ما تُباع تذكرة مباريات الـ *Super Bowl* بآلاف الدولارات.

10-1-7-6 المنتجات الضرورية: إن طلب العديد من المنتجات مثل الطعام والماء والرعاية الطبية والسجائر والعقاقير الطبية غير مرن للغاية لأن العملاء لديهم احتياجات حقيقية أو متصورة لها. إذا تضاعف سعر الطعام بين عشية وضحاها، فقد نجري بعض التعديلات، لكن لا يزال يتعين علينا تناول الطعام.

10-1-7-7 فوائد المنتج المتصورة: بالنسبة لبعض العملاء، بعض المنتجات تستحق سعرها. ينغمس المستهلك في استهلاك منتجات معينة من وقت لآخر مثل النبيذ الفاخر أو الشوكولاتة لأنها لا تشكل جزءً كبيراً من المشتريات، ونادرًا ما الزيادات في أسعارها أو يتجاهلها ببساطة. ومع ذلك، يبني العملاء الآخرون أنماط شرائهم بالكامل على شراء أفضل المنتجات في جميع الفئات. من ساعات *Rolex* إلى أقلام *Monte Blanc*.

10-1-7-8 التأثيرات الظرفية: يمكن أن تغير الظروف المحيطة بحالة الشراء إلى حد كبير مرونة الطلب على المنتج. تحدث العديد من هذه التأثيرات الظرفية بسبب زيادة ضغوط الوقت أو مخاطر الشراء إلى الحد الذي يجب أن يتم فيه الشراء الفوري أو انخفاض توافر بدائل المنتج بشكل كبير. على سبيل المثال، هناك فرق كبير بين تسوق المستهلك لمجموعة جديدة من الإطارات وأن يجد نفسه عالقًا على الطريق السريع بإطار تالف. بشكل عام، يميل العملاء إلى أن يكونوا أقل حساسية للسعر عند شراء سلع للآخرين أو لتقديم الهدايا.

10-1-7-9 تميّز المنتج: يقلل التميّز من عدد البدائل المتصورة للمنتج. على سبيل المثال، نجحت استراتيجية التميّز الخاصة بشركة *Coca Cola* بشكل جيد لدرجة أن شاربيها سيشترونها بسعر 2.49 دولارًا أو 3.49 دولارًا لكل عبوة. لا يجب أن يستند تمييز المنتج (إعلان *Coca Cola* المقابل) إلى اختلافات حقيقية من أجل جعل العملاء أقل حساسية للسعر، في كثير من الأحيان تكون الاختلافات إدراكية.



10-2 التوزيع (*Distribution*)

10-2-1 القرارات الرئيسية في إدارة القناة

يوجد عدة مجالات استراتيجية في إدارة القناة، ستناقش فيما يلي

10-2-1-1 صياغة استراتيجية القناة (*Channel strategy*): تغطي الأهداف التي يجب أن تحققها استراتيجية التوزيع

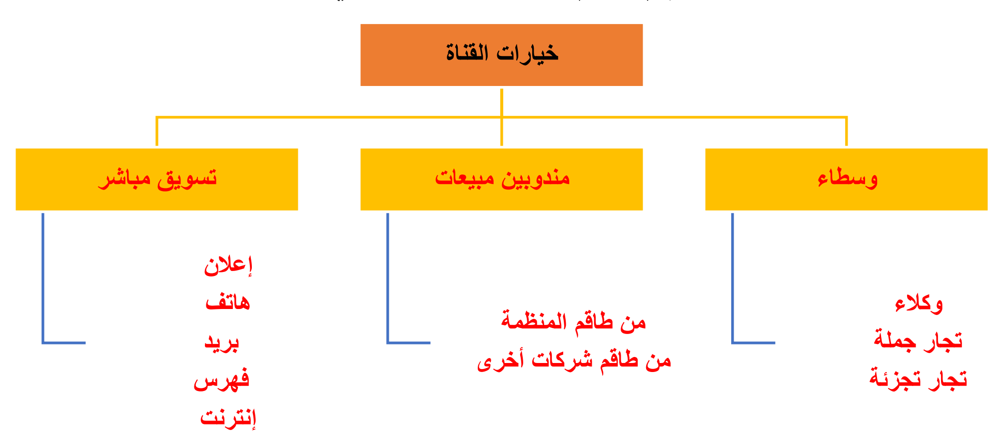
عادةً كيف ومتى وأين ينبغي إتاحة عروض المؤسسة للأسواق المستهدفة. توفر الاستراتيجية أداةً لتحقيق هذه الغايات. تعتمد أهمية استراتيجية القناة على وجود واحد أو أكثر من الشروط التالية:

- تتطلب الأسواق المستهدفة (أو العملاء) تركيزًا قويًا على التوزيع.
- التكافؤ التنافسي موجود في متغيرات المزيج التسويقي الأخرى، مع الحاجة إلى استراتيجية القناة لتوفير بعض المزايا التنافسية
- فرص التعاون موجودة من خلال استراتيجية القناة (على سبيل المثال من خلال الشراكات والتحالفات الاستراتيجية).

10-2-1-2 تصميم هيكل القناة

توجد ثلاثة خيارات عامة للقنوات: التسويق المباشر، عبر فريق مبيعات، أو عبر وسطاء. هذه موضحة في الشكل (1/10).

الشكل رقم (1/10): خيارات القنوات التوزيعية



يعتمد الاختيار بين هذه الخيارات العامة على إجابات الأسئلة التالية:

- هل يمكننا التأثير على التوزيع بشكل أفضل من الوسطاء بتكلفة معادلة؟

- هل يمكننا التأثير على التوزيع وكذلك الوسطاء بتكلفة أقل؟

إذا كانت الإجابة على أي من هذين السؤالين بنعم، فيجب على المؤسسة أن تأخذ التوزيع المباشر بالحسبان. ومع ذلك، قد يوجد عائق أمام التسويق المباشر إذا اعتاد الزبائن على شراء منتجات معينة من خلال وسطاء معينين ولديهم مقاومة للتغيير. عند اتخاذ قرار بشأن التكوين الأنسب لقنوات التوزيع، يجب تحديد ما إذا كان الهدف هو بيع المنتجات من خلال جميع المنافذ المتاحة في منطقة معينة، أو قصر التوزيع على منفذ واحد في كل منطقة. تُعرف هذه الاستراتيجيات البديلة الثلاث باسم:

- **التوزيع المكثف:** يتبعه مصنعو المنتجات ذات حجم مبيعات كبير وقيمة منخفضة وطلب شامل والتي يكون نمط سلوك الشراء المعتاد لها هو الاستقراب. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك المشروبات الغازية.
- **التوزيع الانتقائي:** تستخدمه الشركات المصنعة للسلع الاستهلاكية المعمرة والتي يكون نمط سلوك الشراء النموذجي لها هو "التسوق". سيبذل معظم المستهلكين جهدًا لمقارنة العروض المتاحة في منافذ البيع المختلفة. لذلك لا تحتاج الشركة المصنعة إلى توزيع منتجاتها عبر جميع المنافذ المتاحة.
- **التوزيع الحصري:** ينشأ عندما يحد المنتج من عدد الوسطاء بشكل صارم بواحد لكل منطقة جغرافية.

10-2-1-3 اختيار أعضاء القناة: عند تطوير هذا الجزء من خطة التوزيع، يجب مراعاة المعايير التالية:

– معايير اقتصادية: تعكس نمط ومستويات التكاليف وإيرادات المبيعات والأرباح. ينتج كل بديل من القنوات مستويات مختلفة من الإيرادات والتكاليف، ويكون أفضلها من يولد أكبر قدرا من الربح.

– معايير الرقابة: التي تتعلق بدرجة التأثير والحافز والصراع بين أعضاء القناة. على سبيل المثال، من المحتمل ألا يُنظر

إلى الوكيل الذي يتعامل مع العديد من خطوط الشركات المصنعة المختلفة بشكل إيجابي من قبل الشركة لأنه سيضع مصالحه الخاصة قبل مصلحتها في محاولة بيع أي خط وليس فقط منتجاتها.

– معايير المرونة: يستطيع المصنع من خلالها الحفاظ على بعض المرونة في الاستجابة للظروف المتغيرة. اتفاقيات الامتياز طويلة الأجل تتعارض مع السلوك التكيفي داخل قنوات التوزيع.

– اعتبارات المستخدم النهائي: حيث لن يكون من المفيد اختيار الوسطاء الذين لا يفضلهم العملاء في أسفل سلسلة التوريد.

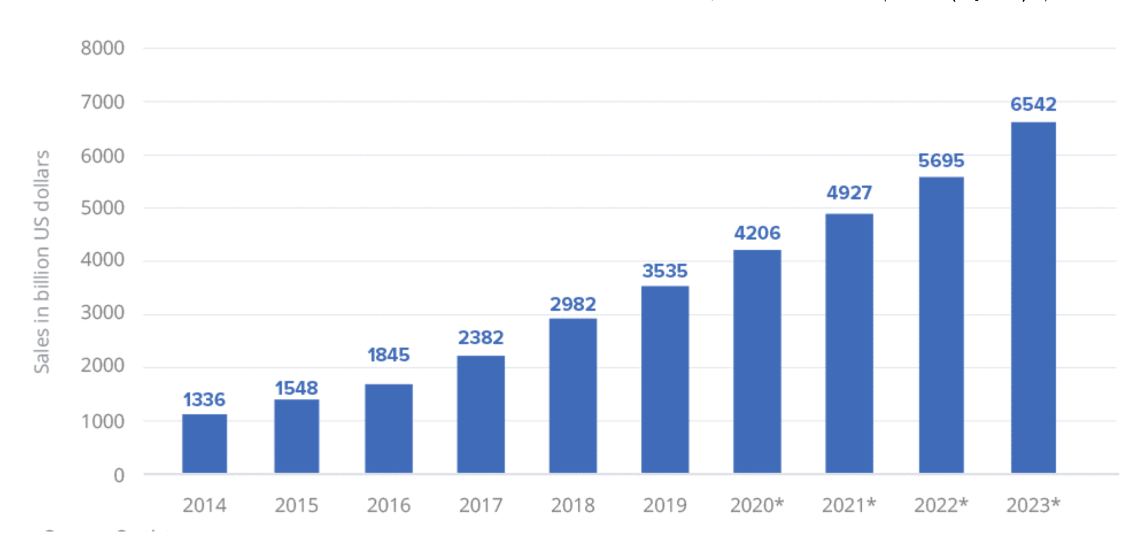
– خصائص المنتج: بما في ذلك التعقيد، ومتطلبات التطبيق الخاصة، واحتياجات الخدمة وما إلى ذلك التي يجب أن يكون أعضاء القناة مؤهلين للتعامل معها.

– قدرة الشركة المصنعة ومواردها، والتي تنعكس في القدرة التفاوضية والتحكم في القناة.

10–2–2 الاتجاهات المستقبلية في قنوات التوزيع:

10–2–2–1 نمو التجارة الإلكترونية: أدت التطورات الهامة في معالجة المعلومات والاتصالات الرقمية إلى إيجاد طرق جديدة لتقديم وتلبية طلبات كل من المشتري الاستهلاكي والصناعي. إن نمو الإنترنت والتجارة الإلكترونية هو أوضح علامة على هذه التغييرات. نظرًا لأن المشترين التجاريين والمستهلكين يتبنون هذه التقنيات بشكل كامل، فمن المتوقع أن يزدهر نمو التجارة الإلكترونية. يوضح الشكل رقم (2/10) حجم تجارة التجزئة الإلكترونية العالمية الفعلية بين 2014–2019 والمتوقعة حتى 2023.

الشكل رقم (2/10): حجم تجارة التجزئة الإلكترونية العالمية الفعلية بين 2014-2019 والمتوقعة حتى 2023



Source: Statista, 2020

تظهر هذه الإحصائيات أن التجارة الإلكترونية لا يزال لديها مجال كبير للنمو، خاصة في الأسواق الاستهلاكية.

10-2-2-2 تحول القوة في القناة: في الأيام الماضية، كان للمصنعين كل القوة في قناة التوزيع. سمحت ندرة وشعبية العديد من المنتجات للمصنعين (آلات تصوير *Kodak*، وسماعات *Sony Walkman*) بإملاء استراتيجيتهم عبر سلسلة التوريد. علاوة على ذلك، كان المصنعون أفضل مصدر للمعلومات حول المبيعات واتجاهات المنتجات وتفضيلات العملاء. كان على تجار الجملة وتجار التجزئة الذين افتقروا إلى أنظمة إدارة المخزون المتطورة في ذلك الوقت الاعتماد على الشركات المصنعة للحصول على هذه المعلومات. لا تزال هذه الظروف موجودة في العديد من أسواق الأعمال حيث يكون المصنعون هم الاستراتيجيون الرئيسيون لسلسلة التوريد. ومع ذلك، في الأسواق الاستهلاكية، تآكلت قوة الشركات المصنعة بسبب تقارب تقنية الرمز الشريطي *UPC* وأنظمة نقاط البيع (*Point-of-Sale*) وأنظمة إدارة المخزون لمنح تجار التجزئة التحكم في المعلومات عند نقطة البيع.

10-2-2-3 الاستعانة بمصادر خارجية لأداء وظائف القناة: هو اتجاه سريع النمو عبر العديد من الصناعات وسلاسل التوريد المختلفة. على الرغم من أن خفض النفقات لا يزال عاملاً رئيسياً، فإن رغبة العديد من الشركات في التركيز على كفاءاتها الأساسية تدفع إلى الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بالمهام الثانوية. من خلال الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الأساسية، يمكن للشركات تحسين تركيزها على ما تفعله بشكل أفضل، مما يؤدي إلى فرص أكبر لتطوير المزايا التنافسية والحفاظ عليها. تكاليف العمالة بالساعة في بلدان مثل الصين والهند والمكسيك أقل بكثير مما هي عليه في الولايات المتحدة أو أوروبا. لقد حسنت هذه البلدان النامية قدراتها التصنيعية، والبنية التحتية، والمهارات التقنية والتجارية، مما يجعلها مناطق أكثر جاذبية للتوريد العالمي (*Global outsourcing*). على سبيل المثال، ظهرت صناعة كاملة تُعرف باسم *PLs3* (مزودو الخدمات اللوجستية) (*Third-party logistics providers*) في الولايات المتحدة وأوروبا حيث يتطلع تجار التجزئة إلى الخبرة الخارجية كوسيلة لخفض التكاليف وجعل منتجاتهم متاحة بسهولة أكبر. ما يقرب من 77% من شركات *Fortune 500* تستخدم *PLs3* لإدارة المخزونات والتعامل مع الحركة المادية للمنتجات في سلسلة التوريد لضمان توفر العناصر بالكميات الصحيحة وفي الأماكن المناسبة عند الحاجة.

10-2-2-4 نمو التوزيع المباشر والتجزئة دون متجر (*Non-store retailing*)

ظهر عدد من القنوات غير التقليدية لتوسيع الفرص لمزيد من التوزيع المباشر. الأكثر وضوحا هو النمو الهائل لتجارة التجزئة غير القائمة على متجر. بالإضافة إلى قنوات التجارة الإلكترونية، هناك العديد من الأنواع الأخرى للقنوات بما في ذلك:

- **الكتالوج والتسويق المباشر** (*Catalog and Direct Marketing*) بعض المتاجر أكثر شهرة ونجاحًا من غير متاجر، بما في ذلك *Lands'End* و *J. Crew* و *Cabela's* و *GEICO Insurance*.



- **البيع المباشر** (*Direct Selling*) يبيع هؤلاء التجار من خلال التواصل وجهًا لوجه مع الزبائن. تشمل الأمثلة *Avon* و *Tupperware* و *Discovery Toys* و *Pampered Chef*.
- **تخدم شبكات التسوق المنزلي** (*Home Shopping Networks*) مثل *QVC* الملايين من العملاء الراضين كل أسبوع.



- **طرق بيع ابتكارية:** مثل قيام *Coca Cola* ببيع مشروبها الغازي في اليابان باستخدام روبوت جوال والذي شكل أداة ترويجية ابتكارية أيضاً.
- **آلات البيع** (*Vending machines*): ميزة البيع هي توفر المنتج على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع في أي مكان تقريبًا. على الرغم من أن المشروبات الغازية تمثل أكثر من 50 في المائة من مبيعات البيع، يمكن الآن شراء منتجات مثل الزهور ومعجون الأسنان والأفلام والبيتزا (الصورة) عبر آلات البيع.
- **إعلانات الاستجابة المباشرة** (*Direct Response Advertising*) تبيع العديد من الشركات منتجات الموسيقى والألعاب والكتب عبر الإعلانات التلفزيونية وأرقام الهواتف 1–800. واحدة من أكبرها هي *Time Life*، التي تبيع ملايين الكتب والأقراص المدمجة وأقراص *DVD* كل عام. الإعلانات التعريفية هي عبارة عن تقاطع بين إعلان وبرنامج

إخباري أو فيلم وثائقي، هي أيضًا برامج شائعة لبيع منتجات مثل معدات التمارين الرياضية وأدوات المطبخ.



- **البيع بكافة الطرق** (*Omnichannels*): غالبًا ما تتطلب استراتيجية سلسلة التوريد قنوات متعددة للوصول إلى أسواق مختلفة. تتبع المنظمات ذلك من ضرورة تلبية احتياجات العملاء. تمكن القنوات المتعددة الشركة المصنعة من تقديم خطين أو أكثر من نفس البضائع من خلال وسيلتين أو أكثر، وبالتالي زيادة تغطية السوق/الأسواق. على سبيل المثال، تستخدم *Hallmark* التوزيع المزدوج على نطاق واسع فهي تبيع خط *Hallmark* لبطاقات التهنئة الفاخرة من خلال التوزيع الانتقائي في متاجر *Hallmark*، كما توفر خطوط بطاقات *Ambassador* و*Shoebox Greetings* بشكل مكثف من خلال محلات السوبر ماركت والصيدليات وتجار التجزئة بأسعار مخفضة، كما تقدم *Hallmark* كلاً من البطاقات والبطاقات الإلكترونية عبر الإنترنت.
- **تقنيات تتبع المخزونات وحركة المنتجات:** من التقنيات الواعدة التي تستخدمها مؤخراً متاجر التجزئة هي الترددات الراديوية المعرّفة (*Radio Frequency Identification*) اختصاراً *RFID* والتي تتضمن استخدام رقائق كمبيوتر صغيرة ذات قدرة على الإرسال اللاسلكي ويمكن ربطها بمنتجٍ ما أو بعبوته، يمكن استخدام الإشارات اللاسلكية المنعكسة من الرقاقة لتتبع مستويات مخزونها وتلف المنتج أو منع السرقة.
- **استخدام طرق جديدة للدفع داخل المتاجر:** يمكن استخدام تقنية الترددات الراديوية المعرّفة (*RFID*) أيضًا للمساعدة على الدفع الآني لقيمة عربة تسوق. قام كبار تجار التجزئة ومصنعي السلع المعبأة بتمويل الأبحاث لتطوير *RFID*،



والتي ستحل في النهاية محل الرموز الشريطية كوسيلة لإدارة المخزون والمساعدة في تسهيل آليات الدفع، فقد استخدمت *Walmart* وهي أكبر شركة في العالم تبعاً لإيراداتها التي تجاوزت 500 مليار $ (*Statista, 2020*) عام 2020 تقنية الدفع الذاتي للزبائن، حيث يتوجه الزبائن نحو أجهزة الدفع ويسجلون المشتريات بنقسهم ويدفعون ببطاقة الاعتماد، بينما اتبعت *Amazon* طريقة أكثر ابتكارية تعتمد على الذكاء الصنعي في متاجرها التقليدية *Amazon Go*، تتمكن بوابات ذكية من مسح مشتريات الزبون أثناء خروجه وربطها بهويته ورقم حسابه على هاتفه الذكي، ساعدت كلتا الطريقتين على تخفيف حدة الازدحام وتخفيف انتشار فيروس كورونا المستجد وتخفيف النفقات من خلال تخفيض اليد العاملة والأهم من ذلك زيادة رضا الزبائن.

- **استخدام طرق ابتكارية لتتبع الزبائن وفهمهم:** قد تكون تقنية الذكاء الصنعي للتعرف على الأحاسيس (*Emotion Artificial Intelligence*) قادرة على تطبيق كل من رؤية الكمبيوتر (*Computer vision*) والتعرف على الوجه (*Face recognition*) وتحليلات المشاعر (*Emotion analytics*) لمساعدة تجار التجزئة والعلامات التجارية على فهم كيف يشعر المتسوقون بشأن ما يشترونه – أو لا يشترونه. تستخدم أنظمة *Emotion AI* كاميرات أو أجهزة استشعار صغيرة، منتشرة في المتاجر في المواقع ذات الازدحام الشديد، في أي مكان وفي أي مرحلة من عملية التسوق حيث يهتم تجار التجزئة والعلامات التجارية أكثر في قياس مشاعر المتسوقين. تكتشف سجلات النظام تعابير الوجه للمتسوقين الفرديين، ويتم التعرف على المشاعر التي يبدو أنهم يعبرون عنها في لحظة معينة كما



تُصنف وتُفسر باستخدام عنصر رؤية الكمبيوتر والذكاء الاصطناعي والتحليلات. وتساعد مثل هذه التكنولوجيا وفقاً للتالي:

- تسعير المنتج والتعبئة وتمييز العلامة التجارية: إذا اتصفت الاستجابات العاطفية بالسلبية، فقد حان الوقت لخفض الأسعار. إذا فحص المتسوقون الغلاف وظهروا في حيرة من أمرهم، فقد يكون الوقت قد حان لإعادة التصميم.
- توافر المخزون وتجديده: إذا بدا المتسوقون سعداء بشأن بعض النكهات، فربما يخزنون المزيد منها، أقل من النكهات التي يستهجنون بها ويدفعونها جانبًا.
- وضع الرف، والتخزين، وتصميمات الممر: إذا كانت الاستجابات العاطفية تشير إلى الإحباط، فربما يكون من الأفضل إعادة تشكيل عروض المنتج أو الانتقال إلى ممر مختلف.
- التعرف على رأي الزبائن بمستوى تقديم الخدمة

خاتمة الفصل العاشر:

شرح الفصل العاشر القضايا الاستراتيجية في كل من التسعير والتوزيع، وضح أهمية التسعير واستعرض الأخطاء الشائعة في التسعير وطرق تحديد الأسعار، كما ناقش هذا الفصل أبعاد الملف التعريفي لأسعار السوق وشرح الأهداف المحتملة للتسعير، ويبين أشكال المنافسة وهيكل الصناعة. وتناول في القسم الثاني منه القرارات الرئيسية في إدارة القناة والاتجاهات

المستقبلية في قنوات التوزيع.

المراجع المستخدمة في الفصل العاشر

1. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
4. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
5. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall*
6. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
7. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*
8. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
9. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited..*
10. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*
11. *Piercy, N., (1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann*
12. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*
13. *Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.*

14. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل العاشر:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	يوجد العديد من القضايا الاستراتيجية في التسعير	✓	
2	غالبًا ما تكون قرارات التسعير منحازة بشدة نحو هياكل التكلفة	✓	
3	يجب أن تعكس الأسعار وضعية دفاعية وليست هجومية.		✓
4	بعد تطوير الإطار الذي يتم من خلاله اتخاذ قرارات التسعير، يحتاج استراتيجي التسويق بعد ذلك إلى تحديد أهداف التسعير	✓	
5	قد تقرر الشركة أن تأخذ زمام المبادرة في التسعير من الآخرين بعد أن تكتسب خبرة كافية وتؤسس سمعة ثابتة.	✓	
6	البيع المتعدد القنوات هو من الاتجاهات السائدة المستقبلية في التوزيع	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

33- أي من التالي لا ينتمي إلى أهداف التسعير؟

GG. البقاء

HH. الانتشار والتغلغل

II. الأرباح

JJ. ولا إجابة مما سبق

34- لا تتمتع المنظمة بمرونة في تحديد السعر في ظروف....

GG. المنافسة الكاملة

HH. المنافسة الاحتكارية

II. احتكار السوق

JJ. ولا إجابة مما سبق

35- أي من التالي لا ينتمي إلى الاتجاهات المستقبلية في التوزيع

GG. البيع عبر الإنترنت

HH. استخدام طرق تسديد وبيع حديثة

II. البيع المباشر

JJ. ولا إجابة مما سبق

36- أي من التالي لا ينتمي إلى قرارات التوزيع الاستراتيجية؟:

GG. عرض خط المنتج

HH. طول خط المنتجات

II. عمق خط المنتجات

JJ. كل مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

أخطاء شائعة في التسعير

اشرح الأخطاء الشائعة في التسعير.

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 10-1-2]

أهداف التسعير

ناقش أهداف التسعير

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 10-1-5]

الاتجاهات المستقبلية في التوزيع

اشرح الاتجاهات المستقبلية في التوزيع

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 10-2-2]

الفصل الحادي عشر: التنفيذ الاستراتيجي للتسويق

عنوان الموضوع: التنفيذ الاستراتيجي للتسويق *(Marketing Strategic Implementation)*

الكلمات المفتاحية:

القيادة (*Leadership*)، الثقافة (*Culture*)، الهيكل التنظيمي (*Organizational structure*)، الموارد (*Resources*)، الرقابة (*Control*) المهارات (*Skills*)، الأنظمة (*Systems*)، التوافق الاستراتيجي (*Strategic alignment*)، إصلاح (*Overhaul*)، التعاون (*Synergy*)، تأثير محدود (*Limited impact*)، مبالغة (*Overkill*)، التسويق الداخلي (*Internal Marketing*)، إدارة المشاريع (*Project management*)، التفويض (*delegation*)، بناء الفريق (*Team building*).

ملخص الفصل:

يستعرض الفصل بداية علاقة الاستراتيجية بمهارات التنفيذ باستخدام مصفوفة مهارات التنفيذ/ملائمة الاستراتيجية، ثم يناقش الفصل لاحقاً التنفيذ الفعال من خلال استعراض المبادئ الأساسية للتنفيذ وتقييم سهولة التنفيذ وتقنيات إدارة المشاريع، ثم يستعرض الفصل الحادي عشر الصلة بين التخطيط والتنفيذ ويستعرض أخيراً طرق التنفيذ التسويقي الأربعة مقارناً بينها.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يشرح الطالب علاقة الاستراتيجية بمهارات التنفيذ.
- يجادل الطالب في أساسيات التنفيذ
- يناقش الطالب تقييم سهولة التنفيذ
- يجادل الطالب في العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف

- يقارن الطالب بين طرق التنفيذ

مخطط الفصل:

- 11-1 علاقة الاستراتيجية بمهارات التنفيذ (*The Link between Strategy and execution skills*)
- 11-2 التنفيذ الفعال (*The effective implementation*)
- 11-2-1 المبادئ الأساسية للتنفيذ (*Basic principles of implementation*)
- 11-2-2 تقييم سهولة التنفيذ (*Ease of execution evaluation*)
- 11-2-3 تقنيات إدارة المشاريع (*Project management techniques*)
- 11-3 الصلة بين التخطيط والتنفيذ (*The link between planning and implementation*)
- 11-4 طرق التنفيذ التسويقي (*Types of marketing implementation*)

11-1 علاقة الاستراتيجية بمهارات التنفيذ:

هناك بُعدان يحددان نجاح الاستراتيجية: الاستراتيجية نفسها وقدرة المنظمة على تنفيذها. يبين الجدول رقم (1/11) العلاقة بين مدى ملاءمة الاستراتيجية وفعالية مهارات التنفيذ وبالتالي نشوء أربعة احتمالات أمام المنظمة.

الجدول رقم (1/11): العلاقة بين ملائمة الاستراتيجية ومهارات تنفيذها

		الاستراتيجية	
		ملائمة	غير ملائمة
مهارات التنفيذ	جيدة	**نجاح**	**فرصة**
	سيئة	**مشكلة**	**فشل**

- **النجاح:** الوضع المثالي، تكون الاستراتيجية مناسبة وقدرة المنظمة كبيرة على تنفيذها.
- **فرصة:** استراتيجية ضعيفة غير ملائمة لتحقيق الهدف/الأهداف رغم توفر مهارات التنفيذ، قد تفتقر إلى التحليل التفصيلي أو لا تعتمد على نقاط القوة الحالية. ومع ذلك يمكن إنقاذها بالتنفيذ الفعال. يجلب هذا الموقف دائمًا درجة عالية من المخاطرة.
- **مشكلة:** تقوم المنظمة بالأشياء الصحيحة بشكل سيء. تتبدد قوة التخطيط الاستراتيجي بسبب سوء التنفيذ.
- **فشل:** وضع غير مربح. مع الفشل على جميع المستويات، هناك خطر الصراع على التنفيذ. يجب على المنظمات محاولة التعلم من مثل هذه المواقف. لا ترتكب نفس الخطأ مرتين.

من الواضح أن هناك ذاتية في تعريف الملائم وغير الملائم، ومن السهل أن تكون الإدارة حكيمة بعد الحدث ومن السهل تصنيف استراتيجية على أنها غير ملائمة بعد اعتبارها قد فشلت. الهدف الرئيسي هو التأكد من أن الاستراتيجيات تندرج في فئة "النجاح".

11-2 التنفيذ الفعال

لقد تم تناول صياغة استراتيجية مناسبة في الفصول السابقة من هذا الكتاب وسيتم التركيز الآن على تنفيذ الاستراتيجية، يمكن النظر إلى التنفيذ الفعال من حيث:

- المبادئ الأساسية للتنفيذ.
- تقييم سهولة تنفيذ المشاريع.
- تطبيق تقنيات إدارة المشاريع.

11-2-1 المبادئ الأساسية للتنفيذ:

11-2-1-2 القيادة (*Leadership*): دور القائد هو الحصول على أفضل النتائج من الناس والتعامل مع ما هو غير متوقع. يتطلب القادة مهارات فعالة في التعامل مع الأشخاص مثل التفاوض والتفويض. غالبًا ما يكتسب القادة مناصبهم القيادية عن طريق الخبرة الفنية. إن وظيفتهم الأساسية هي تسهيل العمل بدلاً من القيام به بأنفسهم. يحتاج القائد إلى مهارات إدارية بالإضافة إلى الكفاءة الفنية والتسويقية.

11-2-1-2 الثقافة (*Culture*)**:** يمكن تعريف الثقافة على أنها مزيج من القيم والمعتقدات المشتركة. قد تفشل الاستراتيجية إذا كانت تتعارض مع الثقافة السائدة. يجب أن يكون الاستراتيجي حساسًا للقيم المشتركة الموجودة داخل المنظمة. من الأفضل العمل مع هذه القيم وليس ضدها.

11-2-1-3 الهيكل التنظيمي (*Organizational structure*)**: إن** هيكل أي منظمة له وظيفتان أساسيتان، يحدد خطوط السلطة التي تشير إلى مستويات المسؤولية، وهو أساس الاتصالات. فيما يتعلق بتطوير استراتيجية التسويق، قد يكون من المستحسن أن يكون لدى المنظمة فرق متعددة الوظائف تحدد المشاكل التشغيلية مقدمًا وتعزز الجودة الشاملة.

11-2-1-4 الموارد (*Resources*)**:** يحتاج أي مشروع إلى الموارد المناسبة، وللقادة دور في الحصول على الموارد واستخدامها على النحو الأمثل. عادة ما يكون توفير الموارد موجهاً بالميزانية، ومع ذلك هناك إقرار بأهمية التركيز على الوقت. على سبيل المثال من المرجح أن يكون التأخير الزمني لمدة ثلاثة أشهر أكثر خطورة من الإنفاق الزائد الطفيف في الميزانية.

11-2-1-5 الرقابة (*Control*)**:** وسيلة للتأكد من أن ما يفترض أن يحصل يحدث بالفعل. غالبًا ما يبدو للمصطلح نفسه (الرقابة) دلالات سلبية وينظر إليه على أنه مقيد وقسري بطبيعته. ينبغي أن يحصل هذا، ويمكن للإدارة الذكية تطوير أنظمة رقابة فعالة.

11-2-1-6 المهارات (*Skills*)**: إن** مزيج المهارات المناسب ضروري لتحقيق أي هدف. يتطلب التنفيذ الناجح مهارات متعددة مثل:

- المهارات الفنية/التسويقية مثل التصميم وأبحاث السوق وتحليل الصناعة.

- مهارات إدارة الموارد البشرية مثل التفويض وتقييم الأداء والتدريب.
- مهارات إدارة المشروع مثل وضع الموازنة والموارد والتنبؤ.

11-2-1-7 الاستراتيجية (*Strategy*)**:** يجب أن تكون هناك استراتيجية للتنفيذ. ومع ذلك فإن حقيقة وجود استراتيجية قد لا تكون واضحة للجميع. بالإضافة إلى ذلك قد لا ينظر جميع الموظفين إلى الاستراتيجية على أنها مناسبة. يجب على قائد المشروع التأكد من أن الناس على دراية بالاستراتيجية وسببها ودورهم في إنجاحها، كما يجب فحص الاستراتيجية المحتملة للتأكد من أنها مناسبة للظروف الحالية. إن تطوير الاستراتيجية هو نشاط مستمر أثناء وبعد مرحلة التنفيذ، يجب على الإدارة مراجعة السياسة وتكييفها حسب الاقتضاء. بينما تظل الأهداف العامة كما هي، قد تكون هناك تغييرات في كيفية تحديدنا لتحقيق هذه الأهداف: الاستراتيجيات.

11-2-1-8 الأنظمة (*Systems*)**:** إن العديد من الأنظمة مهمة في عملية التنفيذ وتنقسم إلى مجموعتين عامتين: إعداد التقارير (*reporting*) والتنبؤ(*forecasting*). من الضروري أن يكون لدى المنظمة أنظمة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية. تغطي هذه الأنظمة مجالات مثل التمويل والميزانية، وتقييم / وتعديل المشروع وأبحاث السوق.

11-2-2 تقييم سهولة التنفيذ

11-2-2-1 التوافق الاستراتيجي (*Strategic alignment*)**:** أصبح من الممكن الآن اختبار وتقييم سهولة التنفيذ المحتملة. يجب التأكد أولاً من التوافق الاستراتيجي، أي ما مدى سهولة ملاءمة الاستراتيجية للأنشطة الحالية؟ كلما كانت الملاءمة أسهل قل احتمال حدوث مشكلات التنفيذ، ولكن يجب الاعتراف بأن التوافق السهل لا يضمن النجاح، بل يجب أن تكون الاستراتيجية مناسبة لبيئة الأعمال. ينجم القلق عن مستوى التغيير المرتبط بالتنفيذ. كلما زاد التغيير زاد التحدي الإداري

وزادت الفائدة المتصورة للتغيير ومن ثم هناك حاجة للنظر في العائد المحتمل ومقدار التغيير المطلوب لتحقيق ذلك. يوضح الجدول رقم (2/11) العلاقة بين التغيير والأهمية، وفيما يلي شرحاً لكل خلية.

- **الإصلاح** (*Overhaul*): يكون للتنفيذ تأثير كبير وسيواجه تحديات كبيرة. بالنظر إلى احتمال حدوث درجة عالية من التغيير، يجب توقع مستويات متزايدة من المقاومة والمخاطرة لأن الاستراتيجية لا تتناسب إلا بشكل محدود مع النشاط الحالي. يجب أن تكون هناك أسباب استراتيجية مقنعة ودعم كبير لتنفيذ هذه الاستراتيجية. من المحتمل أن تتضمن مثل هذه الأنشطة عوامل مثل إعادة الهيكلة وتقليص الحجم والدمج والاستغناء وإصلاح ثقافة العمل.
- **التعاون** (*Synergy*): يمكن تعريف الكلمة على أنها "العمل معًا". يوفر التأثير المشترك ذو الأهمية العالية والتغيير المحدود نسبيًا "رحلة سهلة" محتملة. يجب أن تكون المشاكل محدودة ومخاطر الفشل قليلة. ومع ذلك تحدث مشاكل كبيرة عندما يُكتشف لاحقا أن الأمر يتطلب مزيداً من التغيير. تحتاج المنظمة إلى التأكد بشكل كبير من أن لديها التعاون المطلوب قبل الشروع في هذا الطريق.

الجدول رقم (2/11): العلاقة بين التغيير والأهمية

		مستوى التغيير في العمليات الحالية	
		مرتفع	منخفض
أهمية التغيير	**عالية**	**الإصلاح** ***Overhaul***	**التعاون** ***Synergy***
	منخفضة	**المبالغة** ***Overkill***	**التأثير المحدود** ***Limited Impact***

- **تأثير محدود** (*Limited impact*): تؤثر مستويات منخفضة من التغيير على مجالات النشاط غير المهمة نسبيًا. في كثير من الأحيان يمكن لسلسلة من هذه الأنشطة أن تسفر عن تغيير تدريجي. قد يمثل هذا نهجًا مرحليًا للتغيير،

حيث يتم إدخال تغييرات طفيفة نسبيًا على مدار فترة زمنية. يمكن استخدام هذا الخيار عندما تكون الموارد محدودة أو يعتبر النهج المرحلي الموحد أكثر ملاءمة.

- المبالغة (*Overkill*): ينطوي على مخاطر عالية وتأثير محدود الأهمية. يجب طرح أسئلة هامة مثل: لماذا تفعل المنظمة هذا وما هو المردود؟ هناك حاجة إلى الحذر حتى لا تنفر الموظفين وتعطل النشاط. غالبًا ما تحدث مثل هذه المشاريع نتيجة للمناورات السياسية والتسويات.

تتطلب الإدارة الناجحة تقديرًا لطبيعة التغيير وتأثيره اللاحق على المنظمة والأفراد. تبدأ العملية بإدراك الحاجة إلى التغيير ثم تتقدم إلى مرحلة انتقالية وتصل أخيرًا إلى حالة محددة مسبقًا. تكون المرحلة الانتقالية عادة هي الأكثر أهمية لأنها محفوفة بالمخاطر وعدم اليقين. يجب على الإدارة تقييم مستوى التغيير المرتبط بالمشروع ونشر الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة التغيير.

11-2-2-2 الناس والسلطة والسياسة

عند معالجة مسألة **التنفيذ** لا يوجد دواء سحري. ومع ذلك، لن يدعم جميع الموظفين بنفس القدر استراتيجية تسويق معينة. ومن ثم فمن الحكمة النظر في المستويات المحتملة للدعم والمقاومة التي قد تكون موجودة بالنسبة لمشروع معين. فيما يلي الفئات العامة التي يمكن أن يقع فيها الموظفون كما يوضح الجدول رقم (3/11).

الجدول (3/11): مصفوفة اللاعبين الأساسيين

<table>
<tr><th colspan="2"></th><th colspan="2">مقدار التأثير على القضايا</th></tr>
<tr><th colspan="2"></th><th>مرتفع</th><th>منخفض</th></tr>
<tr><td rowspan="2">الاتجاه نحو القضايا</td><td>مؤيد</td><td>داعم مؤثر
(*Influencer supporter*)</td><td>داعم غير مهتم
(*Non–involved supporter*)</td></tr>
<tr><td>معارض</td><td>معارض مؤثر
(*Influencer opposition*)</td><td>معارض غير مهتم
(*Non–involved opposition*)</td></tr>
</table>

يحتاج أولئك الذين لديهم نفوذ، وغالبًا ما يشكلون وحدة اتخاذ القرار المناسبة (*DMU*) إلى دراسة متأنية. تشمل التكتيكات الشائعة ما يلي:

- تحويل أو عزل المعارضة.
- رفع مكانة المؤيدين المؤثرين.
- تجنيد المشاركة النشطة للداعمين غير المشاركين.
- التفاوض.

يتطلب نجاح أي برنامج التأثير والدعم الكافيين. يصبح هذا أكثر تعقيدًا عندما يولد المشروع مستويات عالية من التغيير. تميل قضية المؤيدين وتأثيرهم إلى الارتباط بالمفهوم الحيوي للسياسات الداخلية للمكتب. قد تتعثر الاستراتيجيات الجيدة على صخور المصلحة الذاتية والسلوك السياسيين. يوجد سبع مقاربات مشتركة للمناورات السياسية:

- تحديد الأطراف المعنية.

- تحديد ما الذي يقدرونه أو يخشونه أو يتسامحون معه.
- العمل داخل مناطق تسامحهم وخشيتهم.
- استخدام شبكات من العلاقات–المهتمين أو المؤثرين.
- عقد صفقات من أجل المنفعة المتبادلة.
- الامتناع والانسحاب.
- حجب المعلومات ومعرفة الوقت المناسب للانسحاب من مناطق الصراع والنزاع.

إن السلوك السياسي جزء أساسي من تنفيذ الاستراتيجية. تتطلب وجهة النظر هذه من الإدارة تحديد اللاعبين الرئيسيين والنظر في رد فعلهم المحتمل على المبادرات الاستراتيجية. إن فن السياسة يتعلق بالتأثير على الناس عندما لا يمكنك الاعتماد على السلطة المباشرة. من خلال النظر في البعد السياسي المتعلق بالمشروع يمكن قياس المقاومة والدعم وتطوير التبرير والحجة المضادة قبل اتخاذ القرارات الحاسمة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون قادرًا على تطوير التأثير عبر قواعد القوة المختلفة. على سبيل المثال، التحكم في الموارد والوصول إلى الأشخاص والتحكم في تدفق المعلومات. كل هذا يمكن أن يساعد في لعب المناورات السياسية.

11-2-2-3 التسويق الداخلي (*Internal Marketing*):

يركز التسويق الداخلي على العلاقة بين المنظمة وموظفيها. إنه رؤية الموظفين كعملاء داخليين. قلة هم الذين يجادلون حول أهمية الموظفين فيما يتعلق بالتنفيذ. لذلك يمكن استخدام تقنيات التسويق لتحفيز الموظفين وتسهيل مسار تنفيذ المشروع. من خلال تطبيق مفهوم التسويق داخليًا قد يكون من الممكن تعزيز النجاح المحتمل لمشروع ما. يجب وضع التالي في

الاعتبار:

–**تجزئة المنظمة:** عملية تقسيم الموظفين إلى مجموعات فرعية ذات خصائص متشابهة. هذا ممكن تماما داخل أي منظمة. على سبيل المثال، قد يكون لدى كبار المديرين احتياجات تدريبية مختلفة عن الموظفين الآخرين. من خلال تجميع الأنواع المتشابهة معًا، يكون التدريب والتواصل أكثر فعالية.

– **المنتج:** قد يكون الاستراتيجية وعملية التغيير المصاحبة.

– **الاتصالات التسويقية:** يلعب التواصل الواضح دورًا حيويًا في تحقيق النجاح. يمكن لمدير المشروع تصميم "حملة ترويجية داخلية" تؤكد على فوائد الاستراتيجية الجديدة.

– **المكان:** كيفية إيصال "المنتج" إلى العميل الداخلي، يمكن تطوير وتحسين قنوات توزيع المعلومات والخدمات والتدريب. يمكن أن يشمل ذلك تعريف الفريق والندوات والتفاعلات اليومية.

– **السعر:** في حين أنه من السهل نسبيًا حساب عوامل التكلفة مثل التدريب والاتصالات والتكاليف الملموسة الأخرى المرتبطة بها، فمن الجدير بالذكر أن السعر يتم دفعه أيضًا من قبل المجموعة و/أو الفرد. يصعب قياس هذا السعر "النفسي"، لكنه مهم. قد يأخذ شكل عدم اليقين والإجهاد وفقدان (على المدى القصير) الكفاءة التشغيلية.

11-2-3 تطبيق تقنيات إدارة المشاريع (*Project management*):

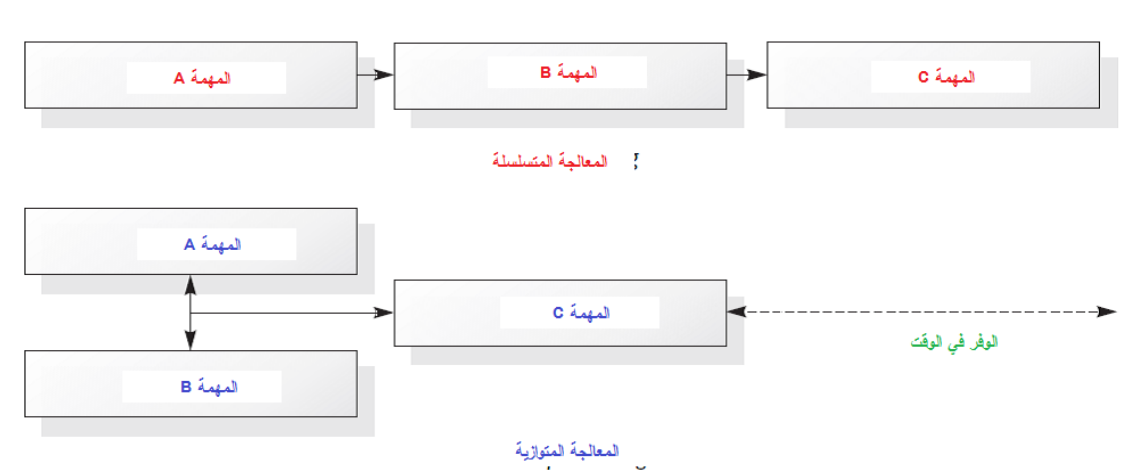
تتضمن إدارة المشروع تحقيق وحدة الهدف وتحديد أهداف قابلة للتحقيق ضمن معايير معينة من الموارد والجدول الزمني. تميل الجهود إلى التركيز على تكامل النشاط وبناء العمل الجماعي ومراقبة التقدم. نادرًا ما تكون مشاريع التسويق بسيطة وغالبًا ما يتعين تحقيقها مع التغلب على المشكلات والعوائق غير المتوقعة. تتعامل إدارة المشروع الفعالة مع مثل هذه

المشاكل عند ظهورها. يلخص الآتي المهام الشائعة في إدارة المشروع، تتم مراجعة كل مهمة على حدة.

11-2-3-1 تحديد الأهداف: يُقسم الهدف الاستراتيجي الشامل إلى سلسلة من الأهداف الفرعية. من المهم أن تكون هذه الأمور واضحة وموجزة ومفهومة ومقبولة من قبل أعضاء الفريق. الاختصار المفيد هو تطوير أهداف ذكية *SMART*.

11-2-3-2 التخطيط: بعد تحديد ما يجب تحقيقه، فإن التخطيط يقسم النشاط إلى سلسلة من المهام المنظمة القابلة للإدارة، وينسق هذه المهام ويراقب التقدم. يمكن أن تحدث المهام بالتسلسل أو بالتوازي. تتصف المعالجة المتوازية (تشغيل عدة مهام في وقت واحد) بالعديد من المزايا، فهي تقلل من الجدول الزمني الإجمالي للمشروع ومن مخاطر التأخير في مهمة واحدة مما يؤدي إلى تأخير المشروع بأكمله. يوضح الشكل رقم (1/11) هذه النقطة.

الشكل رقم (1/11): المعالجة الموازية بالمقارنة مع المتسلسلة



11-2-3-3التفويض (*Delegation*): يدرك المديرون الفعالون أنهم لا يستطيعون فعل كل شيء بأنفسهم–فهم يعرفون أن الإدارة هي فن التفويض. غالبًا ما يوازن الفن بين درجة التفويض ونطاق الرقابة المناسب. يحتاج المدير إلى فهم نقاط القوة

والضعف وديناميكيات المجموعة لأعضاء الفريق. يواجه العديد من المديرين مشكلة ترك الأمور تسير ويحتاجون إلى تذكر أن التفويض يزيد من القدرة على الإدارة ويحرر القائد من الأمور الروتينية. بالإضافة إلى ذلك إذا شُجع الموظفين على اتخاذ القرارات يمكن حينها تحسين عملية اتخاذ القرار بشكل عام. من المرجح أن يكون لدى الأشخاص "ذوي الصلة بالموضوع" فهم أكمل للوضع وأن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات فعالة.

11-2-3-4 بناء الفريق (*Team building*): من الواضح أن هناك حاجة لاستخدام مهارات وقدرات الفريق بالشكل الأمثل. من المهم أن يكون لدى المنظمة هدف أساسي يمنح الفريق نقطة ارتكاز. يجب أن يفهم كل عضو في الفريق مساهمته في هذا الهدف الجماعي. لا يعتمد العمل الجماعي على الأشخاص الذين يعملون معًا ولكن على العمل لتحقيق نفس الهدف. لدى الفريق الناجح مزيجاً صحيحاً من المهارات. يجب أن تمتزج هذه المكونات وتكمل بعضها البعض، كما يجب أن تكون البيئة إيجابية وداعمة. المبادئ الأساسية لبناء الفريق التي يمكن تطبيقها على مشروع تسويقي هي:

- تشجيع البيئة الإيجابية الداعمة. من المقبول ارتكاب الأخطاء وتعلم الفريق منها.
- إظهار وتشجيع الاحترام والنقد البناء على عكس الهجوم الشخصي.
- ربط المكافأة الفردية بأداء المجموعة.
- لا ينبغي قمع الخلاف والمناقشة وينبغي الاستماع إلى الأفكار. ومع ذلك، هذا لا ينبغي أن ينتقص من عملية صنع القرار الفعال.

11-2-3-4 إدارة الأزمات (*Crisis management*): المبدأ الأساسي لإدارة الأزمات هي اتخاذ إجراءات عاجلة استجابة للأحداث غير المتوقعة. يمكن للإدارة تطوير سلسلة من السيناريوهات ولديها الاستجابات المناسبة المتاحة لكل منها كطوارئ.

يسمح تخطيط السيناريو هذا بتطوير نهج إدارة الأزمات مسبقًا. بالإضافة إلى ذلك قد تُحذر الإدارة مسبقًا من وجود مشكلة معلقة. غالبًا ما يكون هناك تدهور تدريجي للأحداث حتى الوصول إلى نقطة الأزمة. إذا تم التقاط هذه الإشارات في وقت مبكر، فيمكن اتخاذ إجراءات حاسمة كافية قبل أن تتحول المشكلة إلى أزمة. الفكرة الأساسية هي الحفاظ على الثقة وأن تكون الإدارة في وضع السيطرة بشكل واضح. تشمل التقنيات الأساسية ما يلي:

- تقيّم الموقف بهدوء والتأكد من الحقائق قبل اتخاذ أي إجراء متهور.
- وضع خطة عمل وإنشاء هيكل إداري.
- إنشاء نظام اتصالات لتلقي ونشر المعلومات.
- فصل المهام التافهة عن الحرجة وتحديد أولويات المهام.
- الحزم وتحمل المسؤولية.

11-3 الصلة بين التخطيط والتنفيذ:

أحد الجوانب الأكثر إثارة للاهتمام في تنفيذ التسويق هو علاقته بعملية التخطيط الاستراتيجي. تحدث العديد من مشاكل تنفيذ التسويق بسبب علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. القضايا الثلاث الأكثر شيوعًا في هذه العلاقة هي الارتباط والتطور والفصل.

- **الاعتماد المتبادل**(*Interdependency*)**:** تفترض العديد من الشركات أن عملية التخطيط والتنفيذ هي طريق ذو اتجاه واحد. أي أن التخطيط الاستراتيجي يأتي أولاً ثم يليه التنفيذ. على الرغم من صحة أن محتوى خطة التسويق



يحدد كيفية تنفيذها، إلا أنه من الصحيح أيضًا أن كيفية تنفيذ استراتيجية التسويق تحدد محتوى استراتيجية التسويق. تحدد استراتيجيات تسويق معينة طريقة تنفيذها بشكل افتراضي. على سبيل المثال، قد تستخدم شركة *Southwest Airlines* استراتيجية تحسين خدمة العملاء باستخدام برامج تدريب الموظفين لتحقيق هدف زيادة الأرباح. من خلال تقاسم الأرباح، فإن العديد من موظفي *Southwest* هم أيضًا مساهمون لديهم مصلحة راسخة في نجاح الشركة، وتدريب الموظفين كأداة للتنفيذ يمكن أيضًا أن يملي محتوى استراتيجية الشركة من خلال كونهم مساهمين.

- **التطور** (*Evolution*)**:** تواجه المنظمات حقيقة بسيطة في التخطيط والتنفيذ مفادها بأن العوامل البيئية الهامة تتغير باستمرار. مع تغير احتياجات العملاء ورغباتهم يبتكر المنافسون استراتيجيات تسويقية جديدة، ومع تغير البيئة الداخلية للشركة، يجب على الشركة التكيف باستمرار. في بعض الحالات، تحدث هذه التغييرات بسرعة كبيرة بحيث بمجرد أن تقرر الشركة استراتيجية التسويق، سرعان ما تصبح قديمة. ولأن التخطيط والتنفيذ متشابكان، يجب أن يتطور كل منهما باستمرار ليناسب الآخر. لا تكون العملية ثابتة أبدًا لأن التغييرات البيئية تتطلب تغييرات في الاستراتيجية، والتي تتطلب تغييرات في التنفيذ.

الشكل رقم (2/11): تعديل شركة *Mercedes* لاستراتيجيتها بسبب التطور في البيئة

على سبيل المثال، عندما كان هدف *Mercedes* الدخول إلى السوق الهندية باستراتيجية الاستثمار المباشر، تبين أثناء التنفيذ بأن الهنود لا يفضلون الطراز الذي طرحته لأنه أقدم من مثيله الأوربي وبالتالي لم يعمل المصنع إلا بطاقة إنتاجية 10%، مما تتطلب تعديلا بالهدف (الدخول إلى السوق الأفريقية أيضاً) والاستراتيجية (استثمار في الهند وتصدير إلى أفريقيا) وهو التوجه إلى السوق الأفريقية.

والمشكلة أيضاً في أن المديرين التنفيذيين يفترضون غالبًا وجود طريقة واحدة صحيحة لتنفيذ استراتيجية معينة. هذا ببساطة غير صحيح. مثلما تنتج الاستراتيجية غالبًا عن التجربة والخطأ، كذلك تنفيذ التسويق. يجب أن تكون الشركات التي تركز على العملاء مرنة بما يكفي لتغيير تنفيذها أثناء التنقل لاحتضان العلاقة الوطيدة مع العملاء والاستجابة للتغييرات في تفضيلات العملاء. تواجه الشركات التي تعمل في أسواق احتكار القلة تطور الاستراتيجية والتنفيذ كل يوم. في صناعة الطيران، على سبيل المثال، يقوم المنافسون بسرعة بتغيير استراتيجيات التسعير الخاصة بهم عندما تعلن إحدى الشركات عن تخفيض في الأسعار على طرق معينة. تتطلب هذه التغييرات السريعة أن تكون

الشركات مرنة في كل من استراتيجية التسويق والتنفيذ.

- **الفصل (*Separation*)**: غالبًا ما يقوم مديرو المستوى المتوسط أو الأعلى بالتخطيط الاستراتيجي ومع ذلك فإن مسؤولية التنفيذ تقع دائمًا على عاتق المديرين من المستوى الأدنى وموظفي الخطوط الأمامية. نظرًا لوجود مسافة بين المديرين التنفيذيين والأنشطة اليومية في الخط الأمامي للشركة فهم غالبًا لا يفهمون المشكلات الفريدة المرتبطة بتنفيذ استراتيجية التسويق، وعلى العكس من ذلك فإن موظفي الخطوط الأمامية –الذين يفهمون تحديات وعقبات التنفيذ –عادة ما يكون لهم صوت محدود في تخطيط الاستراتيجية. هناك فخ آخر يقع فيه كبار المسؤولين التنفيذيين في كثير من الأحيان وهو الاعتقاد بأن مديري وموظفي الخطوط الأمامية سيكونون متحمسين لاستراتيجية التسويق ويكون لديهم الدافع لتنفيذها. نظرًا لفصلهم عن عملية التخطيط، غالبًا ما يفشل هؤلاء المديرون والموظفون في التعرف على أهداف الشركة وغاياتها وبالتالي يفشلون في فهم استراتيجية التسويق تمامًا.

11-4 طرق التنفيذ التسويقي

11-3-1 التنفيذ بالقيادة (*Implementation by Command*): يقوم بموجبه كبار المديرين التنفيذيين بالشركة بتطوير واختيار استراتيجيات التسويق والتي تنقل إلى المستويات الأدنى حيث يقوم مديرو الخطوط الأمامية والموظفون بتنفيذها. تتميز هذه الطريقة بجعل اتخاذ القرار أسهل بكثير ويقلل من عدم اليقين فيما يتعلق بما يجب القيام به لتنفيذ استراتيجية التسويق. ولكن تعاني من عدة عيوب كالتركيز بشكل أقل على جدوى تنفيذ استراتيجية التسويق، كما تقسم الشركة إلى استراتيجيين ومنفذين: غالبًا ما يكون المسؤولون التنفيذيون الذين يطورون استراتيجية التسويق بعيدًا عن العملاء المستهدفين الذين تهدف إلى جذبهم. لهذه الأسباب غالبًا ما يؤدي التنفيذ بالأمر إلى مشاكل في تحفيز الموظفين. كثير من الموظفين

ليس لديهم الدافع لتنفيذ استراتيجيات لا يثقون فيها كثيرًا. التنفيذ عن طريق الأمر شائع جدًا في أنظمة الامتياز. على سبيل المثال، يؤدي استخدام ماكدونالدز لهذا النهج إلى خلق قدر كبير من التوتر المستمر بين مكتب الشركة وأصحاب الامتياز التابعين لها حول العالم.

11-3-2 التنفيذ من خلال التغيير (*Implementation Through Change*): إنه مشابه لنهج القيادة إلا أنه يركز بشكل صريح على التنفيذ. الهدف الأساسي للتنفيذ من خلال التغيير هو تعديل الشركة بطرق تضمن التنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويق المختارة. على سبيل المثال، يمكن تغيير هيكل الشركة أو نقل الموظفين أو تعيينهم أو طردهم أو اعتماد تكنولوجيا جديدة أو تغيير خطة تعويض الموظفين أو الاندماج مع شركة أخرى. شاعت عمليات الاندماج والاستحواذ في العديد من الصناعات لا سيما في المستحضرات الصيدلانية، نظرًا للتكلفة الهائلة لتطوير عقاقير جديدة قررت العديد من شركات الأدوية أنه من الأسهل والأقل تكلفة تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة من خلال الاستحواذ على الشركات التي تمتلك بالفعل هذه القدرات. إن المدير الذي ينفذ من خلال التغيير هو أكثر من مهندس معماري وسياسي، يصمم المنظمة بمهارة لتناسب متطلبات استراتيجية التسويق. هناك العديد من الأمثلة التاريخية الجيدة للتنفيذ من خلال التغيير: يتبادر إلى الذهن *Lee Iacocca* (في شركة *Chrysler*) و*Fred Smith* (في *FedEx*) و*Steve Jobs* (في*Apple*). من قصص النجاح الحديثة شغف *Samsung* والرئيس التنفيذي *Yun Jong Yong* بالتسويق. بمجرد الاعتراف بها كمُورد رخيص وكبير الحجم لرقائق الكمبيوتر ولوحات الدوائر والمكونات الإلكترونية، ظهرت *Samsung* كتهديد خطير في سوق الإلكترونيات الاستهلاكية. لقد تغيرت شركة *Samsung* بإسقاط علاماتها التجارية منخفضة السعر التي تزيد عن 50 لصالح علامة تجارية واحدة رئيسية من *Samsung*. لقد كان التحول ناجحًا للغاية لدرجة أن *Interbrand* وهي شركة استشارية للعلامات التجارية صنفت *Samsung* كواحدة من أسرع العلامات التجارية نموًا في العالم منذ عام 2000. من خلال تحويل التركيز التشغيلي لشركة



Samsung من الإنتاج إلى التسويق، قاد *Yong* الشركة إلى ما بعد *Sony* و*Nokia*في العديد من أصناف المنتجات. يحقق هذا النهج توازنًا جيدًا بين القيادة والإجماع ونجاحاته واضحة تمامًا في الأعمال التجارية اليوم. وعلى الرغم من هذه المزايا لا يزال التنفيذ من خلال التغيير يعاني من الفصل بين التخطيط والتنفيذ، ومن خلال التمسك بفلسفة السلطة في القمة غالبًا ما يظل تحفيز الموظف مشكلة. والتغييرات المطلوبة في هذا النهج غالبًا ما تستغرق وقتًا طويلاً لتصميمها وتنفيذها.

11-3-3 التنفيذ من خلال الإجماع (*Implementation Through Consensus*): يعمل مديرو المستويات العليا والدنيا معًا لتقييم وتطوير استراتيجيات التسويق في نهج الإجماع للتنفيذ. الفرضية الأساسية لهذا النهج هي أن المديرين من مختلف المجالات والمستويات في الشركة يجتمعون كفريق واحد "لتبادل الأفكار" وتطوير الاستراتيجية. لكل مشارك آراء مختلفة بالإضافة إلى تصورات مختلفة لبيئة التسويق. يتمثل دور المدير الأعلى في دور المنسق، حيث يجمع الآراء المختلفة معًا لضمان تطوير أفضل استراتيجية تسويق شاملة. من خلال عملية اتخاذ القرار الجماعية هذه توافق الشركة على استراتيجية التسويق وتتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الاتجاه العام للشركة.

يعد التنفيذ من خلال الإجماع أكثر فائدة من النهجين الأولين من حيث أنه يقرب بعض سلطة اتخاذ القرار من الخط الأمامي للشركة. يمتلك المدراء ذوو المستوى الأدنى الذين يشاركون في عملية صياغة الاستراتيجية منظورًا فريدًا للأنشطة التسويقية

اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

هؤلاء المديرين أكثر حساسية لاحتياجات ورغبات عملاء الشركة. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأنهم يشاركون بشكل أكبر في تطوير استراتيجية التسويق، غالبًا ما يكون لدى المديرين من المستوى الأدنى دافع أقوى والتزام بالاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل صحيح. كما يضمن إدراج مديرين من المجالات الوظيفية الأخرى داخل الشركة تنسيق الاستراتيجية عبر الشركة بأكملها مما يساعد في إجراء عملية التنفيذ بسلاسة أكبر. يميل التنفيذ من خلال الإجماع إلى العمل بشكل أفضل في البيئات المعقدة وغير المؤكدة وغير المستقرة للغاية، كما يعمل بشكل جيد لأنه يجلب وجهات نظر متعددة. ومع ذلك يعاني من بعض العيوب مثل إبقاء حاجز بين الاستراتيجيين والمنفذين. ولكي يكون التنفيذ من خلال توافق الآراء فعالًا حقًا يجب على المديرين على جميع المستويات التواصل بشكل مفتوح حول الاستراتيجية على أساس مستمر، وليس عرضيًا.

4-3-11 التنفيذ كثقافة تنظيمية (*Implementation as Organizational Culture*)**:** تصبح في ظل هذا النهج استراتيجية التسويق وتنفيذها امتدادًا لرسالة الشركة (*Mission*) ورؤيتها (*Vision*) وثقافتها التنظيمية. يشبه هذا النهج التنفيذ من خلال الإجماع في بعض النواحي باستثناء أن الحاجز بين الاستراتيجيين والمنفذين يتلاشى تمامًا. عندما يرى الموظفون التنفيذ على أنه امتداد لثقافة الشركة يكون للموظفين على جميع المستويات الإذن بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد الشركة على الوصول إلى مهمتها وأهدافها.

مع وجود ثقافة تنظيمية قوية ورؤية مؤسسية مهيمنة تكون مهمة تنفيذ استراتيجية التسويق قد اكتملت بنسبة 90 بالمائة. يحدث هذا لأن جميع الموظفين يتبنون ثقافة الشركة تمامًا بحيث يعرفون غريزيًا دورهم في تنفيذ استراتيجية التسويق. يمكن للموظفين تصميم إجراءات العمل الخاصة بهم، طالما أنها تتفق مع المهمة والأهداف والغايات التنظيمية. غالبًا ما يسمى

هذا الشكل المتطرف من اللامركزية التمكين والذي يعني السماح للموظفين باتخاذ قرارات بشأن أفضل طريقة لأداء وظائفهم. تضمن الثقافة التنظيمية القوية والرؤية المشتركة للشركات أن يتخذ الموظفون المتمكنون القرارات الصحيحة. على الرغم من أن إنشاء ثقافة قوية لا يحدث بين عشية وضحاها، إلا أنه ضروري للغاية قبل تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات. يجب تدريب الموظفين وتكوين صداقات اجتماعية لقبول مهمة الشركة وأن يصبحوا جزءًا من ثقافة الشركة، وعلى الرغم من الوقت الهائل الذي يستغرقه تطوير واستخدام هذا النهج في التنفيذ، إلا أن مكافآته المتمثلة في زيادة الفعالية والكفاءة وزيادة التزام الموظفين ورفع الروح المعنوية تستحق الاستثمار في هذا النهج. تشمل الشركات البارزة التي تدمج التنفيذ في ثقافاتها *ESPN* و*Google* و *General Electric*.

للتلخيص، يمكن للشركات ومديريها استخدام أي من هذه الأساليب الأربعة لتنفيذ استراتيجية التسويق. كل نهج له مزايا وعيوب كما هو موضح في الجدول التوضيحي (4/11). يعتمد اختيار الأسلوب بشكل كبير على موارد الشركة وثقافتها الحالية والتفضيلات الشخصية للمدير. لا يرغب العديد من المديرين في التخلي عن السيطرة على اتخاذ القرار. بالنسبة لهؤلاء المديرين، قد يكون ربط التنفيذ والثقافة غير وارد. بغض النظر عن النهج المتبع، فإن إحدى أهم القضايا التي يجب على المدير مواجهتها هي كيفية التعامل مع الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ استراتيجية التسويق.

الجدول رقم (4/11): مقارنة بين طرق التنفيذ

التنفيذ بالقيادة	الفرضية الأساسية	تُطور استراتيجيات التسويق في الجزء العلوي من التسلسل الهرمي التنظيمي ثم تمرر إلى المستويات الأدنى حيث يُتوقع من مديري الخطوط الأمامية والموظفين تنفيذها
	مزايا	- يقلل من عدم اليقين ويجعل اتخاذ القرار أسهل - جيد عندما يرأس قائد قوي الشركة - جيد عندما تكون الاستراتيجية سهلة التنفيذ
	عيوب	- لا تراعي جدوى تنفيذ الاستراتيجية - يقسم الشركة إلى استراتيجيين ومنفذين - يمكن أن تخلق مشاكل تحفيز الموظف
التنفيذ بالتغيير	الفرضية الأساسية	تُعدل الشركة بطرق تضمن التنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويق المختارة.
	مزايا	- ينظر على وجه التحديد في كيفية تنفيذ الاستراتيجية - ينظر في كيفية تأثير الاستراتيجية والتنفيذ على بعضهما البعض - أُستخدمت بنجاح من قبل عدد كبير من الشركات
	عيوب	- التمسك بعقلية "القوة في القمة" - تتطلب قائدًا ماهرًا ومقنعًا - قد تستغرق التغييرات وقتًا في التصميم والتنفيذ، مما يجعل الشركة عرضة للتغييرات في بيئة التسويق

تتمة الجدول رقم (4/11): مقارنة بين طرق التنفيذ

التنفيذ بالإجماع	الفرضية الأساسية	تجتمع مجالات مختلفة من الشركة "لتبادل الأفكار" وتطوير استراتيجية التسويق. من خلال الاتفاق الجماعي، يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الاتجاه العام للشركة.
	مزايا	- يعتبر تعدد الآراء ووجهات النظر - يزيد من التزام الشركة بالاستراتيجية - يقترب بعض اتخاذ القرار من الخط الأمامي للشركة - مفيد في البيئات المعقدة وغير المؤكدة وغير المستقرة
	عيوب	- بعض المديرين لن يتخلوا عن سلطتهم - يمكن أن يؤدي إلى التفكير الجماعي - يبطئ عملية تطوير الاستراتيجية وتنفيذها - يتطلب اتصالاً أفقيًا وعموديًا مفتوحًا
التنفيذ بالثقافة التنظيمية	الفرضية الأساسية	استراتيجية التسويق هي جزء من مهمة ورؤية الشركة الشاملة؛ لذلك يتم تضمين الاستراتيجية في ثقافة الشركة. يدير كبار المسؤولين التنفيذيين ثقافة الشركة للتأكد من أن جميع الموظفين على دراية جيدة باستراتيجية الشركة.
	مزايا	- يزيل الحاجز بين الاستراتيجيين والمنفذين - يزيد من التزام الموظف بالأهداف التنظيمية - يسمح بتمكين الموظفين - يمكن أن يجعل تنفيذ التسويق أسهل بكثير
	عيوب	- يجب أن تنفق المزيد من المال على اختيار الموظفين وتدريبهم - يمكن أن يكون إنشاء الثقافة اللازمة أمرًا مؤلمًا ويستغرق وقتًا طويلاً - يمكن أن يؤدي التحول السريع إلى هذا النهج إلى حدوث العديد من المشكلات الداخلية

خاتمة الفصل الحادي عشر:

عرض الفصل علاقة الاستراتيجية بمهارات التنفيذ باستخدام مصفوفة مهارات التنفيذ/ملائمة الاستراتيجية، وناقش الفصل لاحقاً التنفيذ الفعال من خلال استعراض المبادئ الأساسية للتنفيذ وتقييم سهولة التنفيذ وتقنيات إدارة المشاريع، ثم شرح الفصل الحادي عشر الصلة بين التخطيط والتنفيذ ووضح أخيراً طرق التنفيذ التسويقي الأربعة مقارناً بينها.

المراجع المستخدمة في الفصل الحادي عشر

1. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
4. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
5. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall*
6. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
7. *Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.*
8. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
9. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited*
10. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*
11. *Piercy, N., (1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann*
12. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*
13. *Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.*

14. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل الحادي عشر:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	هناك بُعدان يحددان نجاح الاستراتيجية: الاستراتيجية نفسها وقدرة المنظمة على تنفيذها	✓	
2	يتطلب القادة مهارات فعالة في التعامل مع الأشخاص مثل التفاوض دون التفويض		✓
3	إن الثقافة هي أحد المبادئ الأساسية لنجاح التنفيذ	✓	
4	إن مزيج المهارات المناسب ضروري لتحقيق أي استراتيجية		✓
5	كلما كانت الملاءمة أسهل قل احتمال حدوث مشكلات التنفيذ	✓	
6	إن السلوك السياسي جزء أساسي من تنفيذ الاستراتيجية	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

37- أي من التالي لا ينتمي إلى الاحتمالات الأربعة لمصفوفة ملائمة الاستراتيجية/المهارات؟

KK. فرصة

LL. فشل

MM. نجاح

NN. <u>تهديد</u>

38- أي من التالي لا ينتمي إلى المبادئ الأساسية لنجاح التنفيذ؟

KK. <u>البحث عن الفرص</u>

LL. القيادة

MM. الأنظمة

NN. كل مما سبق

39- ينتمي إلى المبادئ الأساسية لنجاح التنفيذ؟

KK. الثقافة

LL. النمذجة

MM. استقراء الاتجاه

NN. هيئة الخبراء

40- يكون للتنفيذ تأثير كبير وسيواجه تحديات كبيرة في حالة....

KK. الإصلاح

LL. التعاون

MM. التأثير المحدود

NN. ولا إجابة مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

علاقة الاستراتيجية بمهارات التنفيذ

اشرح علاقة الاستراتيجية بمهارات التنفيذ

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 11-1]

المبادئ الأساسية للتنفيذ

ابحث في المبادئ الأساسية للتنفيذ

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 11-2-1]

الصلة بين التخطيط والتنفيذ

اشرح الصلة بين التخطيط والتنفيذ.

[مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 11-3]

الفصل الثاني عشر: الرقابة على التسويق الاستراتيجي

عنوان الموضوع: الرقابة على التسويق الاستراتيجي *(Strategic Marketing Control)*

الكلمات المفتاحية:

المبادئ الأساسية الرقابة (*Principles of Control*)، معادلة الرقابة (*Control Equation*)، الرقابة الرسمية للتسويق (*Formal Marketing Control*)، الرقابة على المدخلات (*Input Control*)، الرقابة على العملية (*Process Control*)، رقابة المخرجات (*Output Control*)، الرقابة غير الرسمية للتسويق (*Informal Marketing Control*)، الرقابة الذاتية للموظف (*Employee Self-Control*)، الرقابة الثقافية (*Cultural Control*)، الرقابة الاجتماعية (*Social Control*)

ملخص الفصل:

يبدأ الفصل الثاني عشر باستعراض المبادئ الأساسية الرقابة ويشرح لاحقا معادلة الرقابة، كما يتناول هذا الفصل مشاكل الرقابة التي يواجهها المسوق عادة. يقسم الفصل الرقابة إلى رسمية وغير رسمية، يشرح الفصل أخيراً مكونات كل من الرقابة الرسمة وغير الرسمية للتسويق موضحاً أهمية والفرق بين كل منهما.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- يشرح الطالب المبادئ الأساسية الرقابة
- يناقش الطالب مشاكل الرقابة
- يقارن الطالب بين الرقابة الرسمية وغير الرسمية للتسويق
- يقارن الطالب بين كل من الرقابة على المدخلات والعمليات والمخرجات

- يقارن الطالب بين وسائل الرقابة غير الرسمية للتسويق

مخطط الفصل:

- 12-1 المبادئ الأساسية الرقابة (*Principles of Control*)
- 12-2 معادلة الرقابة (*Control Equation*)
- 12-3 مشاكل الرقابة (*Control Problems*)
- 12-4 تقييم ومراقبة أنشطة التسويق (*Marketing Activities Evaluation and Control*)
- 12-4-1 الرقابة الرسمية للتسويق (*Formal Marketing Controls*)
- 12-4-1-1 الرقابة على المدخلات (*Input Controls*)
- 12-4-1-2 الرقابة على العملية (*Process Controls*)
- 12-4-1-3 رقابة المخرجات (*Output Controls*)
- 12-4-2 الرقابة غير الرسمية للتسويق (*Informal Marketing Controls*)
- 12-4-2-1 الرقابة الذاتية للموظف (*Employee Self-Control*)
- 12-4-2-3 الرقابة الثقافية (*Cultural Control*)
- 12-4-2-2 الرقابة الاجتماعية (*Social Control*)
- 12-5 أدوات الرقابة (*Control tools*)

12-1 المبادئ الأساسية الرقابة (*Principles of Control*):

إن أساس الرقابة هو القدرة على القياس، فهي تقارن في جوهرها ما كان يجب أن يحدث مع ما حدث بالفعل أو من المحتمل أن يحدث. نظرًا لأهمية القياس، يوجد اتجاه لقياس ما يسهل قياسه وليس ما هو مهم. يجب على المدير الاحتراز من ذلك والتركيز على المجالات الرئيسية. غالبًا ما تكتشف أنظمة الرقابة الجيدة المشكلات وتصححها قبل أن تصبح خطيرة ويجب على المديرين تذكر أن الوقاية خير من العلاج، يجب أن تكون استباقية بدلًا من مجرد ردود فعل. تُقسم عملية الرقابة إلى سلسلة من الخطوات البسيطة.

- يُحدد الهدف.
- تحديد طريقة القياس وتنفيذها.
- مقارنة النتائج المقاسة بالهدف (الأهداف) المحدد مسبقًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

يوضح الشكل رقم (1/12) هذا المفهوم.

الشكل رقم (1/12): نموذج توضيحي لعملية الرقابة

مدخلات

العملية

مخرجات

تعديلات

أداء

التنفيذ

مقارنة

قياس

أهداف محددة

12-2 معادلة الرقابة (*Control Equation*):

تتكون معادلة الرقابة من جانبي المدخلات والمخرجات، إذا اهتمت الإدارة بالمخرجات فقط فسيكون النظام للفحص وليس الرقابة. تتيح المعالجة الصحيحة لكلا جانبي المعادلة (المدخلات والمخرجات) تحسين عملية التسويق واتخاذ وجهة نظر استراتيجية.

تشمل المدخلات النموذجية ما يلي:

- التمويل: الاستثمار ورأس المال العامل والنقد.
- العمليات: الطاقة واستخدام وكفاءة الآلات والأنظمة والأصول الأخرى.
- الناس: أعداد ونوعية ومهارات الموظفين.

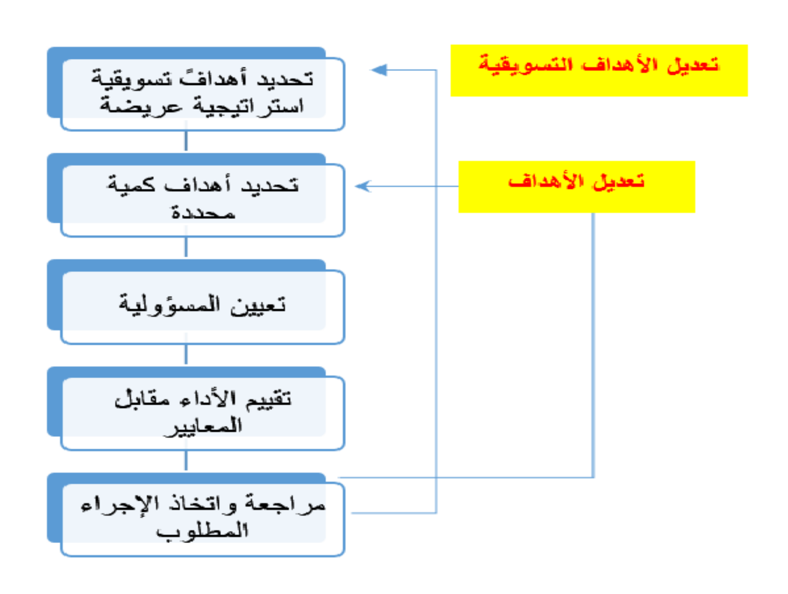
تُقاس المخرجات من حيث الأداء العام للنظام، يُشتق الأداء من مزيج من الكفاءة والفعالية:

- الكفاءة (*Efficiency*): هي مدى جودة استخدام المدخلات، هل تحقق المنظمة/قسم التسويق أقصى استفادة من التمويل وتخفض التكلفة وتعمل بأقصى مستويات الطاقة.
- الفعالية (*Effectiveness*): هل تفعل المنظمة/قسم التسويق الأشياء الصحيحة؟ يتعلق هذا بالأداء الفعلي وسيشمل إيرادات المبيعات والأرباح وحصة السوق ومقاييس رضا العملاء.

وللمقارنة بين الكفاءة والفعالية، من الأفضل متابعة ورقابة الفعالية، فقد تكون الشركة منتجًا كفوءً للغاية (تكلفة منخفضة، حجم كبير، إلخ) ولكنها غير فعالة نسبيًا في العثور على مشترين لسلعها. يمكن أن تعمل أنظمة الرقابة كحلقات تغذية عكسية بسيطة. ومع ذلك من الممكن وجود أنظمة أكثر تطوراً للتحكم في التغذية الراجعة. تحاول هذه الأنظمة استباق المشاكل من خلال توقع تأثير المدخلات على الأداء العام.

مع ذلك فإن هذه الأنظمة أكثر تعقيدًا وبالتالي أكثر صعوبة في الإعداد. يوضح الشكل (2/12) تطبيق حلقة الرقابة الأساسية على عملية إدارة التسويق.

الشكل رقم (2/12): الرقابة على عملية التسويق



هنا تُترجم أهداف التسويق مثل زيادة حصة السوق إلى أهداف أداء. تُحدد هذه الأهداف أساسًا بشكل قابل للقياس يتم على أساسه الحكم على المديرين. قد تهدف المنظمة إلى زيادة الحصة السوقية بنسبة 7 % على مدى اثني عشر شهرًا. تُعيّن المسؤولية عن تحقيق الهدف ويُقيّم الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط، ثم تُعدل العملية من خلال إجراء إداري و/أو تغيير الأهداف أو المعايير داخل النظام. يصبح النظام بهذه الطريقة مرنًا ويمكن أن يتفاعل مع التغييرات في الأداء وبيئة الأعمال.

على سبيل المثال قد تكون عملية الرقابة على الشكل التالي:

- أهداف *Starlink* الاستراتيجية ما بين 2020–2030: تغطية 80% من كوكب الأرض بشبكة من الأقمار الصنعية لتزويد الناس بإنترنت فضائي خلال 10 سنوات.
- أهداف العام 2020: الحصول على حصة سوقية مقدارها 10% من السكان الأميركيين ذوي الدخل المتوسط فما فوق بإنترنت فضائي فائق السرعة (1 جيجا/ثا) خلال السنة الأولى وبسعر 499$ لقاء التجهيزات و99$ اشتراك

شهري.



- قسم التقني مسؤول عن السرعة والتغطية الجغرافية والتكلفة، وقسم التسويق مسؤول عن بلوغ الحصة السوقية المستهدفة.
- في نهاية العام 2020 تقييم الأداء الفعلي (11% من السوق) وبسرعة 990 ميجا/ثا وعند الأسعار المخطط لها، يبدو بأن المنفذ قد تجاوز المخطط ولا يوجد إجراءات مطلوبة للتعديل سواء في الأهداف أو الاستراتيجيات.

3-12 مقومات نظام الرقابة الفعال (*Requirements of effective control*):

تتطلب أنظمة الرقابة تصميمًا دقيقًا. توجد مبادئ عامة مشتركة بين جميع آليات الرقابة الفعالة. كما هو الحال مع عمليات الإدارة، من المهم الاحتفاظ بدرجة من المرونة والحس السليم. يمكن لمدير المشروع نشر المبادئ التالية لضمان الرقابة الفعالة:

- **المشاركة** (*Involvement*): يُحقق ذلك من خلال تشجيع المشاركة في العملية. يمكن للإدارة تحقيق النتائج المرجوة من خلال التشاور. على سبيل المثال يمكن للموظفين المساهمة في تحديد الأهداف، والاهتمام باحتياجات الموظفين للتطور جنبًا إلى جنب مع المهام المطلوبة. إذا تم تطبيق العملية بشكل صحيح، فإنها تعزز الروح المعنوية وتعزز الأصول وتطور قاعدة مهارات الموظفين.

- **تحديد الهدف** (*Target setting*): يجب أن تكون المعايير المستهدفة موضوعية وقابلة للقياس وإبلاغ أصحاب الصلة بطريقة تقييم الهدف والحصول على موافقتهم مسبقًا. ويجب أن يكون قابلاً للتحقيق ويمثل تحديًا في نفس الوقت.
- **التركيز** (*Focus*): تعرف على الفرق بين الأعراض ومصدر المشكلة. في حين أنه قد يكون من المناسب علاج الأعراض، إلا أن معالجة مصدر المشكلة يجب أن يقضي عليها نهائيًا.
- **الفعالية** (*Effectiveness*): يوجد اتجاه لقياس الكفاءة مقابل الفعالية. **الكفاءة هي استخدام وإنتاجية الأصول**، أما **الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة**. من الناحية المثالية، يجب تطبيق مقاييس الكفاءة على مجالات الفعالية. تميل المنظمات إلى تطبيق تدابير الكفاءة في المجالات التي يسهل قياسها. يجب الحرص على قياس ما هو مهم وليس ما يسهل قياسه. كما يجب أن يكون القياس دقيقًا وصحيحًا ومتسقًا.
- **الإدارة عن طريق الاستثناء** (*Management by exception*): يُوجه اهتمام الإدارة إلى المجالات التي تحتاج ذلك، وتحديد ما يشكل استثناءً للقاعدة هو ممارسة مفيدة بحد ذاتها. تتضمن العملية تحديد التفاوتات والمعايير للتشغيل العادي. على سبيل المثال قد تكون نسبة التسامح في تحقيق الإيرادات المخطط لها±5%، إذا خرقت هذه المستويات، أو كان يبدو بأنها ستخرق، ستبدأ الإدارة في الاهتمام بالعملية.
- **التنفيذ** (*Action*): تعزز أنظمة الرقابة الجيدة من التنفيذ. مثل هذه الأنظمة لا تكتشف المشاكل فقط، بل تحلها أيضاً.

12-4 مشاكل الرقابة (*Control Problems*):

ليس من السهل تطوير نظام رقابة جيد. يتطلب من مدير المشروع وعيًا بالمشاكل العامة المرتبطة بأنظمة الرقابة. لا يوجد نظام مثالي ولا يوفر أي نظام رقابة دقة 100%. غالبًا ما يكون القلق هو إبقاء العمليات والخطط ضمن الحدود المقبولة. عادة ما ترتبط ثلاثة مشاكل بأنظمة الرقابة:

- يمكن أن تكون هذه الأنظمة مكلفة، تفوق تكلفة آلية الرقابة فوائد الرقابة والتحسينات اللاحقة. غالبًا ما يتعلق هذا بالأنظمة البيروقراطية الكبيرة.
- أنظمة الرقابة تخنق الجهد والإبداع، تعزز هذه الأنظمة التوحيد والتوافق مع الأهداف المحددة مسبقًا. تصبح حواجز أمام الابتكار.
- تعزز الرقابة وجهة نظر التفتيش بدلاً من التطوير والتحسين، غالبًا ما تتعامل أنظمة الرقابة مع الأعراض بدلاً من جذر المشكلة، تميل المنظمة حينها إلى "مكافحة الحرائق" والبحث عن حل سريع بدلاً من تطوير طريقة تشغيل شاملة أفضل تمنع حصولها.

12-5 تقييم ومراقبة أنشطة التسويق (*Marketing Activities Evaluation and Control*):

يمكن لاستراتيجية التسويق أن تحقق النتائج المرجوة فقط إذا نُفذت بشكل صحيح. تختلف غالبًا استراتيجية التسويق المقصودة للشركة عن الاستراتيجية المحققة (تلك التي تحدث بالفعل). يعني هذا أيضا أن الأداء الفعلي غالبًا ما يختلف عن التوقعات. هناك أربعة أسباب محتملة لهذا الاختلاف:

- استراتيجية التسويق غير مناسبة أو غير واقعية.

- التنفيذ غير مناسب للاستراتيجية.
- تمت إدارة عملية التنفيذ بشكل سيء.
- تغيرت البيئات الداخلية و/أو الخارجية بشكل كبير بين تطوير استراتيجية التسويق وتنفيذها.

لتقليل الاختلاف بين ما حدث بالفعل وما توقعته الشركة –ولتصحيح أي من هذه المشكلات الأربع–يجب تقييم أنشطة التسويق والتحكم فيها على أساس مستمر. على الرغم من أن أفضل طريقة للتعامل مع مشكلات التنفيذ هي التعرف عليها مقدمًا، فلا يمكن لأي مدير أن يتعرف بنجاح على جميع العلامات التحذيرية الدقيقة وغير المتوقعة لفشل التنفيذ.

مع أخذ ذلك في الاعتبار، من المهم أن يدار احتمال فشل التنفيذ بشكل استراتيجي من خلال وجود نظام للرقابة على التسويق يسمح للشركة باكتشاف المشكلات المحتملة قبل أن تسبب مشاكل حقيقية. يوضح الجدول رقم (1/12) إطار عمل للرقابة على التسويق يتضمن نوعين رئيسيين من الرقابة: رسمية وغير رسمية. تستخدم معظم الشركات مزيجا من أدوات الرقابة تلك لتتبع تنفيذ الاستراتيجية.

الجدول رقم (1/12) إطار الرقابة على التسويق

الرقابة الرسمية: أنشطة الرقابة التي بدأتها الإدارة	
رقابة المدخلات: الإجراءات المتخذة قبل تنفيذ الاستراتيجية	عمليات توظيف واختيار وتدريب الموظفين
	مخصصات الموارد البشرية
	تخصيص الموارد المالية
	نفقات رأس المال
	نفقات البحث والتطوير
رقابة العملية: الإجراءات المتخذة أثناء تنفيذ الاستراتيجية	أنظمة تقييم وتعويضات الموظفين
	سلطة الموظف والتمكين
	برامج الاتصال الداخلي
	خطوط السلطة / الهيكل (الهيكل التنظيمي)
	التزام الإدارة بخطة التسويق
	التزام الإدارة تجاه الموظفين
ضوابط المخرجات: يتم تقييمها بعد تنفيذ الاستراتيجية	معايير الأداء الرسمية (على سبيل المثال: المبيعات، وحصة السوق، والربحية)
	تدقيق التسويق
الرقابة غير الرسمية: أنشطة الرقابة غير المكتوبة التي يبدأها الموظفون	
الرقابة الذاتية للموظف: رقابة على أساس التوقعات والأهداف الشخصية	الرضا الوظيفي
	الالتزام التنظيمي
	جهد الموظف
	الالتزام بخطة التسويق
الرقابة الاجتماعية: رقابة مجموعة صغيرة على أساس معايير المجموعة وتوقعاتها	القيم التنظيمية المشتركة
	الأعراف الاجتماعية والسلوكية في مجموعات العمل
الرقابة الثقافية: السيطرة الثقافية على أساس المعايير والتوقعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
	القصص التنظيمية والطقوس والأساطير
	التغيير الثقافي

12-5-1 الرقابة الرسمية للتسويق (*Formal Marketing Controls*)

إن أدوات الرقابة الرسمية للتسويق هي أنشطة أو آليات أو عمليات مصممة من قبل الشركة للمساعدة في ضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويق. تؤثر عناصر الرقابة الرسمية على سلوكيات الموظفين قبل وأثناء التنفيذ، وتُستخدم لتقييم نتائج الأداء عند الانتهاء من عملية التنفيذ. يشار إلى هذه العناصر على أنها عناصر الرقابة على المدخلات والعمليات والمخرجات، على التوالي.

12-5-1-1 الرقابة على المدخلات (*Input Controls*)**:** إن الإجراءات المتخذة قبل تنفيذ استراتيجية التسويق هي عناصر رقابة المدخلات. تتمثل فرضية رقابة المدخلات في أنه لا يمكن تنفيذ استراتيجية التسويق بشكل صحيح ما لم يتم توفير الأدوات والموارد المناسبة لتحقيق النجاح. من بين أهم أدوات رقابة المدخلات تعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم ومراقبة مدخلات الموارد المالية من نفقات رأس المال للمرافق والمعدات اللازمة ونفقات البحث والتطوير. يمكن للموارد المالية دعم أو منع تنفيذ استراتيجية التسويق. على سبيل المثال، كانت *General Motors* بطيئة جدًا في ضخ رأس مال إضافي في قسم *Saturn* بعد إطلاقها لأول مرة، لسنوات لم تكن *Saturn* قادرة على المنافسة بفعالية بسبب الموارد المحدودة التي حدت من قدرتها على تطوير وتسويق مركبات جديدة، فلم تدخل *Saturn* سوق السيارات الرياضية متعددة الاستخدامات ذات الربحية العالية حتى عام 2002 – بعد فترة طويلة من دخول منافسيها. بحلول الوقت الذي قدمت فيه جنرال موتورز لـ*Saturn* موارد إضافية، كان الوقت قد فات لإصلاح صورة العلامة التجارية



المشوهة. أسقطت شركة جنرال موتورز لاحقًا قسم *Saturn* كجزء من إعادة هيكلة الشركة

12-5-1-2 الرقابة على العملية (*Process Controls*): تشمل على الرقابة أثناء التنفيذ (تنفيذ حملة الاتصالات التسويقية مثلاً، أو تنفيذ البرنامج التسويقي، أو تنفيذ الدخول إلى سوق أجنبية جديدة)، وهي مصممة للتأثير على سلوك الموظفين بحيث يدعمون الاستراتيجية وأهدافها. على الرغم من أن عدد عناصر الرقابة على العملية لا حدود له وسيختلف من شركة إلى أخرى. أكدت العديد من الدراسات البحثية أن التزام الإدارة باستراتيجية التسويق هو العامل الوحيد الأكثر أهمية في تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية ستنجح أو ستفشل. هذا الالتزام بالغ الأهمية لأن الموظفين يتعلمون نمذجة سلوك مديريهم. إذا كانت الإدارة ملتزمة باستراتيجية التسويق، فمن المرجح أن يلتزم الموظفون بها أيضًا. يعني الالتزام باستراتيجية التسويق أيضًا أنه يجب على المديرين الالتزام بالموظفين ودعمهم في جهودهم لتنفيذ الاستراتيجية. عنصر تحكم مهم آخر في العملية هو النظام المستخدم لتقييم الموظفين وتعويضهم. يجب بشكل عام تقييم الموظفين وتعويضهم بناءً على معايير ذات صلة باستراتيجية التسويق. على سبيل المثال إذا كانت الاستراتيجية تتطلب أن يزيد مندوبو المبيعات جهودهم في خدمة العملاء، فيجب مكافأتهم على أساس هذا الجهد، وليس على معايير أخرى مثل حجم المبيعات أو عدد الحسابات الجديدة التي تم إنشاؤها. بالإضافة إلى ذلك فإن درجة السلطة والتمكين الممنوحة للموظفين هي مراقبة لعملية هامة أخرى. على الرغم من أن درجة معينة من التمكين يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأداء، إلا أن الموظفين الذين يُمنحون الكثير من السلطة غالبًا ما يصبحون مرتبكين وغير راضين عن وظائفهم. يمكن أن يساعد وجود برامج اتصالات داخلية جيدة–نوع آخر من الرقابة على العملية–في التخفيف من هذه المشكلات.

12-5-1-3 رقابة المخرجات (*Output Controls*): تضمن رقابة المخرجات أن نتائج التسويق تتماشى مع النتائج المتوقعة. تتضمن الوسائل الأساسية لرقابة المخرجات على وضع معايير الأداء التي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بها. لضمان إجراء تقييم دقيق لأنشطة التسويق، يجب أن تستند جميع معايير الأداء إلى أهداف الشركة التسويقية. بعض معايير الأداء واسعة، مثل تلك القائمة على المبيعات أو الأرباح أو النفقات. إن هذه معايير عامة لأن العديد من الأنشطة التسويقية المختلفة يمكن أن تؤثر عليها. معايير الأداء الأخرى محددة تمامًا، مثل العديد من معايير خدمة العملاء (على سبيل المثال عدد شكاوى العملاء وخدمة الإصلاح في غضون 24 ساعة، والتسليم خلال الليل بحلول الساعة 10:00 صباحًا، ووصول الخطوط الجوية في الوقت المحدد). في معظم الحالات، ستحدد كيفية أداء الشركة بالنسبة لهذه المعايير المحددة مدى جودة أدائها بالنسبة إلى المعايير الأوسع.

ولكن ما مدى دقة معايير الأداء؟ يجب أن تعكس المعايير تفرد الشركة ومواردها، وكذلك الأنشطة الهامة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التسويق. عند وضع معايير الأداء من المهم التذكر بأن الموظفين مسؤولون دائمًا عن تنفيذ الأنشطة التسويقية وأخيرًا استراتيجية التسويق. على سبيل المثال، إذا كان جزء مهم من زيادة خدمة العملاء يتطلب أن يرد الموظفون على الهاتف مع الرنة الثانية، فيجب وضع معيار أداء لهذا النشاط. عادة ما تكون معايير أداء موظفي التسويق هي الأكثر صعوبة في الوضع والتنفيذ. واحدة من أفضل الطرق لتقييم ما إذا كانت معايير الأداء قد تحققت هي استخدام المراجعة التسويقية لفحص أهداف التسويق للشركة واستراتيجيتها وأدائها بشكل منهجي. إن الغرض الأساسي من تدقيق التسويق هو تحديد المشاكل في أنشطة التسويق الجارية والتخطيط للمراحل اللازمة لتصحيح هذه المشاكل. يمكن أن تكون مراجعة التسويق طويلة ومعقدة أو يمكن أن تكون قصيرة وبسيطة. يعرض الجدول (2/12) عينة لمراجعة التسويق. يجب أن تتطابق

عناصر التدقيق مع عناصر استراتيجية التسويق. يجب أيضًا استخدام تدقيق التسويق لقياس نجاح أنشطة التنفيذ الجارية– وليس فقط عند ظهور المشاكل. بغض النظر عن تنظيم تدقيق التسويق، يجب أن يساعد الشركة في تقييم أنشطة التسويق من خلال:

- وصف الأنشطة التسويقية الحالية ونتائج أدائها.
- جمع المعلومات حول التغييرات في البيئات الخارجية أو الداخلية التي قد تؤثر على أنشطة التسويق الجارية.
- استكشاف البدائل المختلفة لتحسين التنفيذ المستمر لأنشطة التسويق.
- توفير إطار عمل لتقييم مدى تحقيق معايير الأداء وأهداف وغايات التسويق.

غالبًا ما يتم الحصول على المعلومات في تدقيق التسويق من خلال سلسلة من الاستبيانات التي يتم تقديمها للموظفين والمديرين والعملاء و/أو الموردين. في بعض الحالات يقوم مستشارون خارجيون بإجراء هذا التقييم المستمر. يتميز استخدام المدققين الخارجيين بمزايا كونه أكثر موضوعية واستهلاكًا أقل لوقت الشركة. ومع ذلك غالباً ما يكون المراجعين الخارجيين أكثر كلفة. يمكن أن يكون تدقيق التسويق أيضًا معطلاً للغاية، خاصةً إذا كان الموظفون يخافون من التدقيق. على الرغم من عيوبها، فإن عمليات تدقيق التسويق عادة ما تكون مفيدة جدًا للشركات التي تستخدمها. إنها مرنة من حيث أن نطاق التدقيق يمكن أن يكون واسعًا (لتقييم استراتيجية التسويق بأكملها) أو ضيقًا (لتقييم عنصر معين فقط من برنامج التسويق). يمكن استخدام نتائج التدقيق لإعادة تخصيص جهود التسويق أو تصحيح مشاكل التنفيذ أو حتى لتحديد الفرص الجديدة. عادةً ما تكون النتائج النهائية لمراجعة التسويق جيدة التنفيذ هي أداء تسويقي أفضل وزيادة رضا العملاء.

الجدول رقم (2/12): عينة للمراجعة التسويقية

نشاطات تسويقية
1. ما هي الأنشطة التسويقية المحددة التي تعمل بها الشركة حاليًا؟
أنشطة المنتج: البحث، اختبار المفهوم، اختبار التسويق، مراقبة الجودة، إلخ.
أنشطة خدمة العملاء: التركيب، والتدريب، والصيانة، والدعم الفني، ومعالجة الشكاوى، إلخ.
أنشطة التسعير: التمويل، والفواتير، ومراقبة التكاليف، والخصم، إلخ.
أنشطة التوزيع: التوافر، القنوات المستخدمة، الملائمة للعملاء، إلخ.
أنشطة الترويج: وسائل الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة، إلخ.
2. هل يتم تنفيذ هذه الأنشطة من قبل الشركة وحدها، أم يتم توفير بعضها بواسطة مقاولين خارجيين (سواء محليًا أو خارجيًا)؟ إذا تم الاستعانة بمقاولين خارجيين، كيف يتم أداؤهم؟ هل ينبغي إحضار أي من هذه الأنشطة الخارجية داخليًا؟
3. ما هي الأنشطة التسويقية التي يمارسها منافسونا والتي لا نقدمها؟ ما هي الأنشطة التسويقية الإضافية التي يريدها العملاء أو يحتاجونها أو يتوقعونها؟
الإجراءات المعيارية لكل نشاط تسويقي
1. هل توجد إجراءات مكتوبة (كتيبات) لكل نشاط تسويقي؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل هذه الإجراءات (الكتيبات) محدثة؟ هل يفهم الموظفون تمامًا ويتبعون هذه الإجراءات (الكتيبات)؟
2. ما الإجراءات الشفوية أو غير المكتوبة الموجودة لكل نشاط تسويقي؟ هل ينبغي إدراج هذه الإجراءات رسميًا في الإجراءات المكتوبة أم ينبغي إلغاؤها؟
3. هل يتفاعل موظفو التسويق بانتظام مع المجالات الوظيفية الأخرى لوضع إجراءات معيارية لكل نشاط؟
معايير الأداء لكل نشاط تسويقي
1. ما هي المعايير الكمية المحددة الموجودة لكل نشاط؟
2. ما هي المعايير النوعية الموجودة لكل نشاط؟
3. كيف يساهم كل نشاط في إرضاء العملاء داخل كل عنصر من عناصر برنامج التسويق (أي المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج)؟
4. كيف يساهم كل نشاط في أهداف التسويق العريضة والدقيقة؟
5. كيف يساهم كل نشاط في تحقيق أهداف الشركة العريضة والدقيقة؟

تتمة الجدول رقم (2/12): عينة للمراجعة التسويقية

مقاييس الأداء لكل نشاط تسويقي
1. ما هي المقاييس الداخلية القائمة على الربح لكل نشاط تسويقي؟
2. ما هي المقاييس الداخلية المستندة إلى الوقت لكل نشاط تسويقي؟
3. كيف يتم مراقبة الأداء وتقييمه داخليًا من قبل الإدارة؟
4. كيف يتم مراقبة الأداء وتقييمه خارجيًا من قبل العملاء؟
تقييم موظفي التسويق
1. هل جهود التوظيف والاختيار والاحتفاظ الحالية للشركة متوافقة (متطابقة) مع متطلبات أنشطة التسويق؟
2. ما هي طبيعة ومحتوى أنشطة تدريب الموظفين؟ هل هذه الأنشطة متوافقة مع متطلبات الأنشطة التسويقية؟
3. كيف يتم الإشراف على موظفي الاتصال بالعميل وتقييمهم ومكافأتهم؟ هل هذه الإجراءات متوافقة مع متطلبات العملاء؟
4. ما هو تأثير تقييم الموظف وسياسات المكافأة على مواقف الموظفين ورضاهم والتحفيز؟
5. هل المستويات الحالية من مواقف الموظفين ورضاهم ودوافعهم كافية؟
تقييم أنظمة دعم العملاء
1. هل جودة ودقة مواد خدمة العملاء (على سبيل المثال كتيبات التعليمات، والكتيبات، والخطابات، وما إلى ذلك) متوافقة مع صورة الشركة ومنتجاتها؟
2. هل جودة ومظهر المرافق المادية (على سبيل المثال المكاتب والمفروشات والتخطيط وديكور المتاجر وما إلى ذلك) متوافقة مع صورة الشركة ومنتجاتها؟
3. هل جودة ومظهر معدات خدمة العملاء (على سبيل المثال أدوات الإصلاح، والهواتف، وأجهزة الكمبيوتر، ومركبات التوصيل، وما إلى ذلك) متوافقة مع صورة الشركة ومنتجاتها؟
4. هل نظام حفظ السجلات دقيق؟ هل المعلومات متاحة دائمًا بسهولة عند الحاجة إليها؟ ما هي التكنولوجيا التي يمكن الحصول عليها لتعزيز قدرات حفظ السجلات (مثل الماسحات الضوئية للرموز الشريطية أو *RFID* أو أجهزة الكمبيوتر المحمولة أو الهواتف اللاسلكية أو الهواتف الذكية)؟

12-5-2 الرقابة غير الرسمية للتسويق (*Informal Marketing Controls*)

إن الرقابة الرسمية للتسويق صريحة في محاولتها للتأثير على سلوك الموظف وأداء التسويق. من ناحية أخرى، فإن الرقابة غير الرسمية أكثر دقة. **الرقابة غير الرسمية للتسويق هي آليات غير مكتوبة تعتمد على الموظفين وتؤثر بمهارة على سلوكيات الموظفين، سواء كأفراد أو في مجموعات**. تتعامل المنظمة هنا مع الأهداف والسلوكيات الشخصية، فضلاً عن المعايير والتوقعات الجماعية. هناك ثلاثة أنواع من الرقابة غير الرسمية: الرقابة الذاتية الموظف، والرقابة الاجتماعية، والرقابة الثقافية.

12-5-2-1 الرقابة الذاتية للموظف (*Employee Self-Control*): من خلالها يدير الموظفون سلوكياتهم الخاصة (وبالتالي تنفيذ استراتيجية التسويق) من خلال وضع أهداف شخصية ومراقبة نتائجها. يعتمد نوع الأهداف الشخصية التي يضعها الموظفون على شعورهم حيال وظائفهم. إذا كان لديهم رضا وظيفي مرتفع والتزام قوي تجاه الشركة، فمن المرجح أن يضعوا أهدافًا شخصية تتوافق مع أهداف الشركة واستراتيجية التسويق. تعتمد الرقابة الذاتية للموظف أيضًا على المكافآت التي يتلقاها الموظفون. يفضل بعض الموظفين المكافآت المعنوية للقيام بعمل جيد بدلاً من المكافآت المادية. من المرجح أن يُظهر الموظفون الذين يحصلون على مكافأة جوهرية مزيدًا من التحكم بالنفس من خلال إدارة سلوكياتهم بطرق تتوافق مع استراتيجية التسويق.

12-5-2-2 الرقابة الاجتماعية (*Social Control*): تعالج المعايير والقواعد والأخلاق الموجودة في مجموعات العمل داخل الشركة. يمكن أن يكون التفاعل الاجتماعي الذي يحدث داخل مجموعات العمل حافزًا قويًا لسلوك الموظف. توفر المعايير الاجتماعية والسلوكية لمجموعات العمل "ضغط الأقران" الذي يجعل الموظفين يمتثلون لمعايير الأداء المتوقعة. إذا



قصّر الموظفون عن هذه المعايير، فستضغط عليهم المجموعة للتوافق مع معايير المجموعة. يمكن أن يكون هذا الضغط موجبًا وسلبيًا. يمكن أن يشجع التأثير الإيجابي للمجموعة الموظفين على زيادة جهدهم وأدائهم بطرق تتفق مع أهداف الشركة وأهدافها. ومع ذلك فالعكس صحيح أيضا، إذا كانت قواعد مجموعة العمل تشجع على التراخي أو التنصل من مسؤوليات الوظيفة فسيشعر الموظفون بالضغط للامتثال أو المخاطرة بالتعرض للنبذ من أجل العمل الجيد.

12-5-2-3 الرقابة الثقافية (*Cultural Control*): تشبه إلى حد بعيد الرقابة الاجتماعية ولكن مع نطاق أوسع بكثير. يتم الحديث هنا عن المعايير السلوكية والاجتماعية للشركة بأكملها. من أهم نتائج الرقابة الثقافية تأسيس قيم مشتركة بين جميع أعضاء الشركة. يكون تنفيذ التسويق أكثر فاعلية وكفاءة عندما يلتزم كل موظف مسترشدًا بنفس القيم أو المعتقدات التنظيمية وبنفس الأهداف التنظيمية. تمتلك شركات مثل *Lockheed Martin* و*Lexmark* و*Google* ثقافات تنظيمية قوية توجه سلوك الموظف. لسوء الحظ من الصعب جدًا إتقان الرقابة الثقافية، حيث يستغرق الأمر وقتًا طويلاً لإنشاء الثقافة التنظيمية المناسبة لضمان نجاح التنفيذ.

من المهم ملاحظة أن الرقابة الرسمية التي تستخدمها الشركة تؤثر بشكلٍ كبير على غير الرسمية التي تحدث داخل المنظمة. ومع ذلك إن مبدأ الرقابة غير الرسمية هي أن بعض جوانب سلوك الموظف لا يمكن أن تتأثر بالآليات الرسمية، وبالتالي يجب السيطرة عليها بشكل غير رسمي من خلال الإجراءات الفردية والجماعية.

12-6 أدوات الرقابة (*Control tools*):

يوجد العديد من الأدوات الرقابية الممكن استخدامها للرقابة على التسويق الاستراتيجي، ويمثل الجدول رقم (4/12) أدوات الرقابة التي يمكن للمنظمة استخدامها، وفيما يلي شرحا لكل منها.

الجدول (4/12): أدوات الرقابة

الأداة	التطبيق
المعايير الكمية	تستخدم للمقارنة مع أداء محدد حتى يمكن تتبع النتائج طوال الوقت
التنبؤات	تستخدم للتنبؤ بالمبيعات والتكاليف المستقبلية كنقاط مراجعة لقياس مدى التقدم
الميزانيات	تستخدم لتخصيص الأموال لجميع البرامج في فترات معينة ثم تتبع النفقات أثناء التطبيق.
الجداول الزمنية	تستخدم للتخطيط وتنسيق مواعيد المهام والبرامج.

12-6-1 المعايير الكمية للتخطيط: إن المعايير الكمية هي قياسات عددية لأنشطة معينة مرتبطة بالأداء والنتائج لتحديد مدى تقدم الشركة تجاه أهدافها، قد تكون المعايير **داخلية** و**خارجية** بالنسبة للمنظمة كما يوجد معايير تتعلق بفترات زمنية آنية **تشغيلية** أو فترات **ختامية** كما يوضح الجدول رقم (5/12).

الجدول رقم (5/12): المعايير الكمية للتخطيط

	المعايير التشغيلية	معايير ختامية
المعايير الكمية الداخلية (الشركة)	تُطبق خلال فترة تشغيل مثل: عيوب المنتج التسليم المتأخر إعادة تنظيم الجرد.	تُطبق في نهاية فترة محددة مثل: إيراد المبيعات. نسبة الربح الإجمالي العائد على الأصول
المعايير الكمية الخارجية (السوق)	تُطبق خلال فترة تشغيل مثل: الوعي بالمنتج رضا العميل نية الشراء	تُطبق في نهاية فترة محددة مثل: حصة السوق الاحتفاظ بالعميل الإيراد لكل عميل

من ناحية أخرى يمثل الجدول رقم (6/12) بعض المعايير الخارجية/التشغيلية الهامة التي تتعلق بسلوك الزبائن.

الجدول رقم (6/12): المعايير الكمية التي تعتمد على سلوك العميل

السلوك	عينة من المعايير الكمية
تحقيق وعي لـ 30%من زبائن شركة *Nestle* بصنف قهوة جديدة خلال الـ6 أشهر الأولى من 2021.	قياس عدد الواعين بالعرض الجديد لتحديد النسبة من إجمالي الزبائن.
تحقيق درجة استيعاب بمقدار 60 % من معلومات الإعلانات الخاصة بعرض *Nestle* وخلال فترة الـ 6 أشهر الأولى من 2021	قياس حجم المعلومات لدى الجمهور المستهدف حول المنتج الجديد.
تحقيق 20 مليون مشاهدة للإعلان على *YouTube* خلال الشهر الأول من 2021	عدد المشاهدات على *YouTube*
الحصول على متوسط اتجاهات إيجابي (أعلى من 4) نحو المنتج الجديد في الشهر السادس من *2021*	قياس اتجاهات العملاء تجاه عرض *Nestle* على مقياس *Likert* السباعي (ا لا أفضله أبداً، 4 محايد، 7 أفضله بشدة)
شراء العملاء وتحقيق مبيعات مقدارها 1 مليون وحدة في الولايات المتحدة خلال الأسبوع الأول من طرح المنتج الجديد	قياس حجم المبيعات بالتعاون مع قواعد بيانات المتاجر
شعور العميل بالرضا	قياس رضاء العميل عن طريق الاستقصاء
ولاء العميل	قياس الاحتفاظ بالعميل، حجم المشتريات، عدد مرات إعادة الشراء، الاستفادة من برنامج المشتري المتكرر.

لقد ازدادت المعايير الكمية للتواصل الرقمي/الاجتماعي .مع بزوغ فجر عصر الإنترنت، وأصبحت الشركة تستطيع مقارنة هذه المعايير مع ما حُقق فعليا من عدد مشاهدات المحتوى على *Facebook* أو*Instagram* أو من أشترى عبر *Amazon* مع أولئك اللذين تصفحوا المنتج، ومع ظهور التسوق عبر الموبايل تستطيع الشركات استخدام هذه المعايير مثل عدد المستقبلين الذين عادوا لشراء عرض ما وعدد من شارك المحتوى (*Share*) أو من وضع أعجبني (*Like*).

12-6-2 التنبؤات بالمبيعات والتكاليف: التنبؤات عبارة عن تصورات للمستقبل لما يمكن أن تبدو عليه المبيعات والتكاليف في الشهور والسنوات التي تغطيها الخطة .يجب على الشركات لتقديم تنبؤات جديدة تحديد الوزن النسبي للعوامل الخارجية مثل الطلب والتهديدات والفرص بجانب العوامل الداخلية مثل الغايات والقدرات والقيود .هناك العديد من المسوقين الذين يعدون تنبؤاتهم الخاصة طبقاً لأفضل الأحوال وأسوأ الأحوال وأكثر السيناريوهات المحتملة.

12-6-3 الميزانيات: تساعد مديري التسويق لتخصيص حصص الإنفاق على أساس البرنامج أو النشاط خلال فترات معينة ومقارنتها بالنفقات الفعلية. مثل ميزانية الترويج وميزانية خط منتج (منظفات الملابس لشركة *P&G*) أو مُنتج ضمن هذا الخط (*Tide*) أو علامة تجارية أو قطاع أو سوق مما يسمح بمقارنات سهلة بين النفقات والعائدات.

12-6-4 الجدولة: خطوط محددة الوقت لإتمام سلسلة من المهام مرتبطة ببرنامج أو موضوع معين، وهي تساعد على تحديد توقيت المهام، وتنسيق عملية التنفيذ حتى يمكنك تجنب الصراعات وقياس التقدم تجاه إكمال المهمات .

خاتمة الفصل الثاني عشر:

ناقش هذا الفصل المبادئ الأساسية الرقابة وشرح معادلة الرقابة التي تتكون من مدخلات ومخرجات، كما تناول مشاكل الرقابة التي يواجهها المسوق. بين الفصل بأن الرقابة التسويقية تكون رسمية وغير رسمية، كما وضح مكونات الرقابة التسويقية من مدخلات وعمليات ومخرجات، وشرح مكونات الرقابة التسويقية غير الرسمية من ذاتية وثقافية واجتماعية.

المراجع المستخدمة في الفصل الثاني عشر

1. *Bradley, Frank. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization, Wiley: England*
2. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*
3. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*
4. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*
5. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F.,(2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall*
6. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*
7. *Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England*
8. *Kotler, K., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V., (2017) Principles of Marketing: 17th Edition, Prentice Hall,*
9. *Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. O. (2018) Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited. 4.*
10. *Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.*
11. *Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,*
12. *Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012)Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.*

أسئلة الفصل الثاني عشر:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	توجد رقابة رسمية وغير رسمية	✓	
2	تتعلق الرقابة بالمدخلات فقط		✓
3	لا يوجد فرق بين الرقابة الرسمية والرقابة غير الرسمية		✓
4	تحتاج الرقابة الثقافية إلى معايير رسمية		✓
5	تحتاج الرقابة على العمليات إلى معايير رسمية	✓	
6	يمكن الاستغناء عن عملية الرقابة		✓

أسئلة متعددة الخيارات:

41- أي من التالي لا ينتمي إلى الرقابة الرسمية؟

OO. المدخلات

PP. المخرجات

QQ. العمليات

RR. <u>ولا إجابة مما سبق</u>

42- أي من التالي لا ينتمي إلى الرقابة غير الرسمية؟

OO. الرقابة الذاتية

PP. الرقابة الثقافية

QQ. الرقابة الاجتماعية

RR. <u>ولا إجابة مما سبق</u>

43- **أي من التالي لا يخضع لعملية الرقابة التسويقية؟**

OO. الاتصالات التسويقية.

PP. عملية تطوير المنتجات

QQ. رضا الزبائن

RR. ولا إجابة مما سبق

44- **تتعلق بقدرة الأقران على الرقابة على الفرد:**

OO. الرقابة الاجتماعية

PP. الرقابة الثقافية

QQ. الرقابة الذاتية

RR. الرقابة الرسمية

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

أنواع الرقابة الرسمية للتسويق

اشرح أهم أنواع الرقابة الرسمية للتسويق.

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20.   توجيه للإجابة: الفقرة 12-4-1/

أنواع الرقابة غير الرسمية للتسويق

اشرح أهم أنواع الرقابة غير الرسمية للتسويق.

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30.   توجيه للإجابة: الفقرة 12-4-2/

مقارنة بين الرقابة الرسمية وغير الرسمية

قارن بين الرقابة الرسمية وغير الرسمية للتسويق.

/ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 30.   توجيه للإجابة: الفقرة 2-3-2-1/

المراجع المستخدمة في المقرر

1. *Aguilar, F. J., (1967) Scanning the Business Environment, Macmillan,*

2. *Bradley, F. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization John Wiley & Sons Ltd: England*

3. *Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.*

4. *Dalrymple, D.J., (1989) 'Sales forecasting practices from a United States survey', International Journal of Forecasting, 3, pp. 379–92.*

5. *Doyle, P., (1994) Marketing Management and Strategy, Prentice Hall*

6. *Drucker, P., (1980) Managing in Turbulent Societies, Heinemann.*

7. *Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK*

8. *Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.*

9. *Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall*

10. *Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E., (1989) 'Top management teams and organizational renewal', Strategic Management Journal, 10, pp. 87–105.*

11. *James W. Taylor (1992) Competitive Intelligence: A Status Report on US Business Practices, Journal of Marketing Management, 8:2, 117-125*

12. *Kahaner, L., (1997) Competitive Intelligence, Touchstone.*

13. *Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.*

14. Kim, C.W. and Mauborgne, R., (1998) Pioneers strike it rich, Financial Times, 11 August.

15. Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.

16. Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England

17. Kotler, K., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V., (2017) Principles of Marketing: 17th Edition, Prentice Hall,

18. Makridakis, S. and Wheelwright, S.C., (1989) Forecasting Methods for Management, 5th edition, Wiley.

19. Mentzer, J.T. and Cox, J.E., (1984) 'Familiarity application and performance of sales forecasting techniques', Journal of Forecasting, Vol. 3, pp. 27–36.

20. Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.

21. Piercy, N., (1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann.

22. Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,

23. Porter, M.E., (1980) Competitive Strategy, p. 4, Free Press

24. Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review. 68: 79–91.

25. Taylor, J., (1993) 'Competitive intelligence: A status report on US business practices', Journal of Marketing Management, Vol. 8, No. 2.

26. Wendi Gibson Richert, (1994) All About Romance," Roanoke Times & World News, February 4

27. Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.

28. Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012) Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.

29. Aguilar, F. J., (1967) Scanning the Business Environment, Macmillan,

30. Bradley, F. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization John Wiley & Sons Ltd: England

31. Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.

32. Dalrymple, D.J., (1989) 'Sales forecasting practices from a United States survey', International Journal of Forecasting, 3, pp. 379–92.

33. Doyle, P., (1994) Marketing Management and Strategy, Prentice Hall

34. Drucker, P., (1980) Managing in Turbulent Societies, Heinemann.

35. Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK

36. Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.

37. Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall

38. Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E., (1989) 'Top management teams and organizational renewal', Strategic Management Journal, 10, pp. 87–105.

39. James W. Taylor (1992) Competitive Intelligence: A Status Report on US Business Practices, Journal of Marketing Management, 8:2, 117-125

40. Kahaner, L., (1997) Competitive Intelligence, Touchstone.

41. Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.

42. Kim, C.W. and Mauborgne, R., (1998) Pioneers strike it rich, Financial Times, 11 August.

43. Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.

44. Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England

45. Kotler, K., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V., (2017) Principles of Marketing: 17th Edition, Prentice Hall,

46. Makridakis, S. and Wheelwright, S.C., (1989) Forecasting Methods for Management, 5th edition, Wiley.

47. Mentzer, J.T. and Cox, J.E., (1984) 'Familiarity application and performance of sales forecasting techniques', Journal of Forecasting, Vol. 3, pp. 27–36.

48. Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.

49. Piercy, N., (1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann.

50. Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,

51. Porter, M.E., (1980) Competitive Strategy, p. 4, Free Press

52. Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review. 68: 79–91.

53. Taylor, J., (1993) 'Competitive intelligence: A status report on US business practices', Journal of Marketing Management, Vol. 8, No. 2.

54. Wendi Gibson Richert, (1994) All About Romance," Roanoke Times & World News, February 4

55. Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.

56. Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012) Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.

57. Aguilar, F. J., (1967) Scanning the Business Environment, Macmillan,

58. Bradley, F. (2003) Strategic Marketing In the Customer Driven Organization John Wiley & Sons Ltd: England

59. Chernev, Alexander, Kotler, Philip (2018) Strategic Marketing Management. 9th edition Cerebellum press: USA.

60. Dalrymple, D.J., (1989) 'Sales forecasting practices from a United States survey', International Journal of Forecasting, 3, pp. 379–92.

61. Doyle, P., (1994) Marketing Management and Strategy, Prentice Hall

62. Drucker, P., (1980) Managing in Turbulent Societies, Heinemann.

63. Drummond, Graeme., Ensor, John., Ashford, Ruth. (2009) Strategic marketing: planning and control. 3rd edition. Elsevier::UK

64. Ferrell, O.C., Hartline, Michael. (2011) Marketing Strategy. Fifth edition South-Western Cengage Learning: USA.

65. Hooley, G.H., Saunders, J.A. and Piercy, N.F., (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3ed edition, Prentice Hall

66. Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E., (1989) 'Top management teams and organizational renewal', Strategic Management Journal, 10, pp. 87–105.

67. James W. Taylor (1992) Competitive Intelligence: A Status Report on US Business Practices, Journal of Marketing Management, 8:2, 117-125

68. Kahaner, L., (1997) Competitive Intelligence, Touchstone.

69. Keller, K. (2013). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4th edition. Pearson; England.

70. Kim, C.W. and Mauborgne, R., (1998) Pioneers strike it rich, Financial Times, 11 August.

71. Kim, W. Chan., Mauborgne, Renée. (2014) Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Harvard business school press: Boston.

72. Kotler P. and Killer K.L. (2015) Marketing management, 15th Edition, Pearson Education, England

73. Kotler, K., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V., (2017) Principles of Marketing: 17th Edition, Prentice Hall,

74. Makridakis, S. and Wheelwright, S.C., (1989) Forecasting Methods for Management, 5th edition, Wiley.

75. Mentzer, J.T. and Cox, J.E., (1984) 'Familiarity application and performance of sales forecasting techniques', Journal of Forecasting, Vol. 3, pp. 27–36.

76. Merlo, Omar (2020) Strategic Marketing. Amazon: London.

77. Piercy, N., (1997) Market-led Strategic Change, 2nd edition, Butterworth-Heinemann.

78. Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press,

79. Porter, M.E., (1980) Competitive Strategy, p. 4, Free Press

80. Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review. 68: 79–91.

81. Taylor, J., (1993) 'Competitive intelligence: A status report on US business practices', Journal of Marketing Management, Vol. 8, No. 2.

82. Wendi Gibson Richert, (1994) All About Romance," Roanoke Times & World News, February 4

83. Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. (2005) Strategic Marketing Management Planning, implementation and control, Elsevier: Oxford.

84. Wilson, Richard., Gilligan, Colin. (2012) Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control. 3rd edition. Elsevier: UK.